

**TEKSTİL SEKTÖRÜNDE ÖNEM PERFORMANS ANALİZİ
UYGULAMASI İLE ÜRETİME DAYALI STRATEJİK ÖNCELİK
ALANLARININ BELİRLENMESİ**

**Pamukale Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yükseklisans Tezi
İşletme Ana Bilim Dalı
Üretim Yönetimi ve Pazarlama Programı**

**Hazırlayan
Lütfiye Seda ÖZTÜRK**

**Danışman
Dr. Öğr. Üyesi Mevhibe AY TÜRKMEN**

**DENİZLİ
Ağustos – 2019**

YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

İşletme Anabilim Dalı, Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalı öğrencisi Lütfiye Seda ÖZTÜRK tarafından Dr. Öğr. Üyesi Mevhibe AY TÜRKMEN yönetiminde hazırlanan “**Tekstil Sektöründe Önem Performans Analizi Uygulaması İle Üretime Dayalı Stratejik Öncelik Alanlarının Belirlenmesi**” başlıklı tez aşağıdaki jüri üyeleri tarafından 25.07.2019 tarihinde yapılan tez savunma sınavında başarılı bulunmuş ve Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.



Dr. Öğr. Üyesi Mustafa İNCEKARA

Jüri Başkanı



Doç. Dr. Derya ÖZİLHAN ÖZBEY

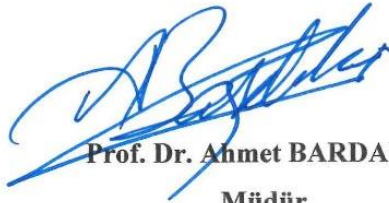
Jüri Üyesi



Dr. Öğr. Üyesi Mevhibe AY TÜRKMEN

Jüri Üyesi

Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 21/08/2019 tarih ve ...33/01... sayılı kararıyla onaylanmıştır.

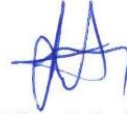


Prof. Dr. Ahmet BARDAKCI

Müdür

BİLİMSEL ETİK SAYFASI

Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmalarının yapılması ve bulgularının analizlerinde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini; bu çalışmanın doğrudan birincil ürünü olmayan bulguların, verilerin ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara atıfta bulunulduğunu beyan ederim.



Lütfiye Seda Öztürk

ÖN SÖZ

Konu seçimi başta olmak üzere bu değerli çalışmanın her aşamasında titiz, özenli ve değerli katkıları ile bu tezin akademik literatüre girmesine vesile olan danışman hocam Dr. Öğr. Üyesi Mevhibe AY TÜRKMEN'e teşekkürlerimi sunarım. Çalışma boyunca benden bir an olsun yardımını esirgemeyen Veli Rıza Kalfa hocama ve çalışma süresince tüm zorlukları benimle göğüsleyen ve hayatımın her evresinde bana destek olan başta kız kardeşim olmak üzere tüm aileme sonsuz teşekkür ederim.

ÖZET**TEKSTİL SEKTÖRÜNDE ÖNEM PERFORMANS ANALİZİ UYGULAMASI
İLE ÜRETİME DAYALI STRATEJİK ÖNCELİK ALANLARININ
BELİRLENMESİ**

**Lütfiye Seda Öztürk
Yükseklisans Tezi
İşletme Bölümü**

**Üretim Yönetimi ve Pazarlama Programı
Tez Yöneticisi: Dr. Öğr. Üyesi Mevhibe AY TÜRKMEN**

Ağustos 2019, IX+97 sayfa

Müşteri beklentilerini karşılayacak en iyi ürün ve hizmetlerin sunulması; firma ve işletmelerin geleceği olan müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının en doğru şekilde belirlenebilmesi ve bu istek ve ihtiyaçlara en hızlı şekilde cevap verilebilmesi ile mümkün olacaktır. Müşteri değeri firmalar için çok önemli bir rekabet aracıdır. İşletmelerin rekabet avantajı sağlayacak müşteri değerini geliştirip sunarken kendi dinamiklerinin farkında olması, güçlü ve zayıf yönlerini çok iyi analiz edebilmesi, rekabet avantajı sağlayacak özelliklerini bir an önce pazara uygulayabilmesine bağlıdır. Bu çalışma ile firmaların bu özelliklerinin önem performans analizi (ÖPA) tekniği ile ortaya çıkarılması amaçlanmış olup, firma performansını arttıracak özelliklerin farkına varması sağlanmak istenmektedir.

Bu çalışmada öncelikle müşteri kavramı, müşteri memnuniyeti ve beklentilerinden bahsedilmiş olup; önem ve performans kavramlarının tanımları yapılmıştır. İkinci bölümde ağırlıklı olarak tekstil sektöründe müşteri istek ve ihtiyaçları belirleme araç ve yöntemleri üzerinde durulmuş olup bu istek ve ihtiyaçlara dayalı strateji belirleme konusundan bahsedilmiştir. Üçüncü bölümde ÖPA ayrıntılarıyla incelenmiştir. Dördüncü bölümde bir tekstil firmasında uygulanan istatistiksel yöntemler ve ÖPA analizi yer almaktadır.

Anahtar Kelimeler: ÖPA, Müşteri Memnuniyeti, Tekstil

ABSTRACT**DETERMINATION OF PRODUCTION BASED STRATEGIC PRIORITY
AREAS WITH IMPORTANCE PERFORMANCE ANALYSIS IN THE
TEXTILE SECTOR****Lütfiye Seda Öztürk****Master Thesis****Business Administration****Production Management and Marketing Programme****Adviser of thesis: Dr. Öğr. Üyesi Mevhibe AY TÜRKMEN****August 2019, IX+97 pages**

Providing the best products and services to meet customer expectations; it will be possible to determine the demands and needs of the customers who are the future of companies and enterprises in the most accurate way and to respond to these requests and needs in the fastest way. Customer value is a very important competitive tool for companies. Businesses to provide competitive advantage to develop and offer value to the customer while be ingaware of their own dynamics, to analyze their strengths and weaknesses very well, competitive advantage of the ability to apply to the market as soon as possible depends on the ability. With this study, it is aimed to reveal the characteristics of the firms by using IPA technique.

In this study, firstly the concept of customer, consumer satisfaction and expectations are mentioned. Definitions of importance and performance were made. In the second chapter, the tools and methods of determining the customer demands and needs are discussed in the textile sector and the determination of strategy based on these demands and needs has been mentioned. In the third part, the subject of the thesis was analyzed with the details of the IPA. In the fourth chapter, the statistical methods applied in a textile company and the analysis of IPA are included.

Key Words: IPA, Consumer Satisfaction, Textile

İÇİNDEKİLER

BİLİMSEL ETİK SAYFASI	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
ÖN SÖZ	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vi
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	ix
TABLolar DİZİNİ	x
SİMGE VE KISALTMALAR DİZİNİ	xi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ, ÖNEM VE PERFORMANS KAVRAMLARININ TANIMI

1.1. Müşteri Memnuniyeti.....	3
1.2. Müşteri Beklentileri	5
1.2.1. Müşteri Memnuniyetini Etkileyen Faktörler.....	6
1.2.2. Beklentilerin Onaylanmaması Kuramı (Expectancy Disconfirmation)	7
1.3. Tüketici Değer Algısı.....	8
1.4. Önem Kavramı	10
1.4.1 Önem Oluşturma Kavramı	11
1.5. Performans Kavramı	12
1.6. Müşteri Algılamaları İle Ürün / Hizmet Performans İlişkisi	13
1.7. Hizmet ve Ürün Performansını Etkileyen Faktörler	14
1.7.1. Kalite	14
1.7.2. Tasarım.....	14
1.7.3. Üretim	15
1.7.4. Tanıtım	15
1.7.5. Satış.....	16
1.7.6. Satış Sonrası Hizmet	17

İKİNCİ BÖLÜM TEKSTİL SEKTÖRÜNDE MÜŞTERİ İSTEKLERİ

2.1. Tekstil Sektöründe Müşteri Kavramı	18
2.2. Tekstil Sektöründe Müşteri İstekleri	19
2.3. Tekstil Sektöründe Müşteri İstekleri Belirleme	21
2.4. Tekstil Sektöründe Üretim Planlama	23

2.4.1. Siparişe Göre Üretim Planlaması.....	24
2.4.2. Malzeme Planlaması	25
2.4.3. Numune Üretimi.....	26
2.4.4. Zaman Saptama.....	27
2.4.5. Üretim ve Fason Takibi.....	28
2.4.6. Sevkiyat.....	29
2.4.7. Üretim Bölümlerinin Günlük Faaliyet Raporları	30
2.5. Tekstil Sektöründe Müşteri İsteklerine Dayalı Strateji Belirleme	31

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖNEM-PERFORMANS ANALİZİ

3.1. Önem Performans Analizi.....	36
3.2. Önem Performans Analizi Tarihsel Gelişimi.....	37
3.2.1. Önem ve Performans Değişkenleri Arasındaki İlişkiler	39
3.3.Önem Performans Analizi Matrisi	40
3.3.1. Önem Performans Analizi Matrisinde Farklı Uygulamalar	43
3.6. Önem Performans Analizine Yardımcı Olabilecek Yöntem ve Teknikler	47
3.6.1. Değer Akışı Haritalama Yöntemi.....	47
3.6.2. A3 Metodolojisi	48
3.7. Önem Performans Analizine Getirilen Eleştiriler	49
3.8. Önem Performans Analizi Uygulama Örnekleri.....	50

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TEKSTİL SEKTÖRÜNDE ÖNEM PERFORMANS ANALİZİ

UYGULAMASI İLE ÜRETİME DAYALI STRATEJİK ÖNCELİK

ALANLARININ BELİRLENMESİ

4.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı	57
4.2. Araştırma Soruları ve Uygulama Adımları	57
4.3. Çalışmanın Evreni	58
4.4. Yöntem ve Veri Toplama Aracının Hazırlanması	59
4.5. Araştırmadan Elde Edilen Bulgular	60
4.5.1. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	61
4.5.2. Önem ve Performans Ortalamaları.....	63
4.5.3. Önem ve Performans Ortalamasına İlişkin ANOVA Sonuçları	68
4.5.3.1. Eğitim Durumunun Önem Ortalaması Üzerindeki Etkisi	68
4.5.3.2. İş Deneyim Süresinin Önem Ortalaması Üzerindeki Etkisi.....	69
4.5.3.3. İş Pozisyonunun Önem Ortalaması Üzerindeki Etkisi.....	70
4.5.3.4. Eğitim Durumunun Performans Ortalaması Üzerindeki Etkisi	72
4.5.3.5. İş Deneyiminin Performans Ortalaması Üzerindeki Etkisi.....	73
4.5.3.6. İş Pozisyonunun Performans Ortalaması Üzerindeki Etkisi	74
4.6. Önem – Performans Analizi Matrisi	75
4.6.1. Yoğunlaşılması Gerekenler	76
4.6.2. Düşük Öncelikliler	77
4.6.3. Korunması Gerekenler	78
4.6.4. Olası Aşırılıklar	79
4.7. Araştırmanın Alt Boyutlarına Ait ÖPA Matrisleri.....	80
KAYNAKÇA	88

ÖZGEÇMİŞ99

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil.1: Müşteri Memnuniyeti Süreci	4
Şekil 2: Beklentilerin Onaylanmaması Kuramında Tatmin Oluşumu	8
Şekil 3: ÖPA Matrisi	42
Şekil 4: Derecelik Diyagonal ÖPA Matrisi	44
Şekil 5: Üç Bölmeli Diyagonal ÖPA Matrisi	45
Şekil 6: Önem – Performans Analizi Matrisi	75
Şekil 7: ÖPA Matrisi	76
Şekil 8: Kalite Boyutuna Ait ÖPA Matrisi	80
Şekil 9: Fiyat Boyutuna Ait ÖPA Matrisi	81
Şekil 10: Çevre Boyutuna Ait ÖPA Matrisi	82
Şekil 11: Lojistik Boyutuna Ait ÖPA Matrisi	82
Şekil 12: Üretim Boyutuna Ait ÖPA Matrisi	83
Şekil 13: Müşteri İlişkileri Boyutuna Ait ÖPA Matrisi	84

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1: Ankette Sorulan Soruların Konulara Göre Dağılımı	60
Tablo 2: Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular	61
Tablo 3: Yaş Değişkenine İlişkin Bulgular	61
Tablo 4: Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin Bulgular	61
Tablo 5: İş Tecrübesi Değişkenine İlişkin Bulgular	63
Tablo 6: Anket Cevaplayıcılarının Çalıştıkları Şirketteki Pozisyonları	63
Tablo 7: Önem ve Performans Ortalamaları Arasındaki Anlamlılık	64
Tablo 8: Önem ve Performans Alt Gruplarına Ait İstatistikler	65
Tablo 9: Alt Boyutlara İlişkin Önem ve Performans Ortalamaları	66
Tablo 9: Alt Boyutlara İlişkin Önem ve Performans Ortalamaları (Devamı)	66
Tablo 10: Eğitim Durumu Gruplarına Ait Tanımlayıcı İstatistikler	68
Tablo 11: Levene İstatistiğine Ait Değerler (Önem-Eğitim)	69
Tablo 12: Welch İstatistiğine Ait Değerler (Önem-Eğitim)	69
Tablo 13: Deneyim Gruplarına Ait Tanımlayıcı İstatistikler	69
Tablo 14: Levene İstatistiğine Ait Değerler (Önem-Deneyim)	70
Tablo 15: ANOVA Tablosu (Önem-Deneyim)	70
Tablo 16: İş Pozisyon Durumuna Ait Tanımlayıcı İstatistikler	70
Tablo 17: Levene İstatistiğine Ait Değerler (Önem- İş Pozisyonu)	71
Tablo 18: ANOVA Tablosu (Önem-İş Pozisyonu)	71
Tablo 19: Eğitim Durumu Gruplarına Ait Tanımlayıcı İstatistikler	72
Tablo 20: Levene İstatistiğine Ait Değerler (Performans-Eğitim)	72
Tablo 21: ANOVA Tablosu (Performans-Eğitim)	72
Tablo 22: Deneyim Gruplarına Ait Tanımlayıcı İstatistikler	73
Tablo 23: Levene İstatistiğine Ait Değerler (Performans-Deneyim)	73
Tablo 24: ANOVA Tablosu (Performans-Deneyim)	73
Tablo 25: Şirketlerindeki Pozisyon Durumuna Ait Tanımlayıcı İstatistikler	74
Tablo 26: Levene İstatistiğine Ait Değerler (Performans-İş)	74
Tablo 27: ANOVA Tablosu (Performans-İş)	74
Tablo 28: Yoğunlaşılması Gerekenler Müşteri İstekleri	77
Tablo 29: Düşük Öncelikli Müşteri İstekleri	78
Tablo 30: Korunması Gereken Müşteri İstekleri	79
Tablo 31: Olası Aşırılıklar Müşteri İstekleri	80

SİMGE VE KISALTMALAR DİZİNİ

ANOVA	Varyans Analizi
MİY	Müşteri İlişkileri Yönetimi
MİP	Malzeme İhtiyaç Planlaması
ÖPA	Önem Performans Analizi
SD	Standart Sapma

GİRİŞ

Müşteri bir hizmetin veya ürünün nihai kullanıcısıdır. Müşteri, işletmeye verdiği ürün ve hizmet bilgileri doğrultusunda üretilen çıktıyı satın alan, ürün veya hizmetlerin pazardaki yerini ve konumunu belirleyen, hedeflere ulaşmada işletmelere en önemli desteği veren kişidir. Diğer bir ifade ile müşteri, belirli bir mağazadan veya işletmeden düzenli alışveriş yapan, işletmenin belirli bir marka ürünün, ticari veya kişisel amaçları için satın alan kişi veya kuruluştur (Yurtseven, 2011: 24).

Firmalar için iş yapma sebebi müşterilerdir. Bundan dolayı işletme çalışanlarının asıl patronu müşterilerdir. Bu yüzden müşteri gözünde farklılık ve sadakat oluşturabilmek işletmenin gelirini, güvencesini, rekabet gücünü ve geleceğini sağlayan en önemli etkenlerdir. Bazı firmalar çok kaliteli üretim yapıp, etkili hizmetler sunarlar; fakat müşterilerini iyi tanımadıklarından, istedikleri satış rakamlarına ulaşamazlar. Bazıları da müşterilerini iyi tanırlar, fakat onlara istedikleri hizmeti sunabilecek altyapıları yoktur. Müşteri hakkında ayrıntılı bilgilere sahip olmak ve bu bilgileri etkin kullanmak gerekir. (Taşkın, 2005: 20).

Müşteri memnuniyeti, müşterinin ürün ve hizmet sunucusuyla olan genel deneyimleridir. Bu deneyimler olumlu veya olumsuz yönde olabilir. Memnuniyeti yüksek olan müşteri daha sonraki satın alma eylemini de aynı işletmeye yöneltecektir. İşletmenin sürekliliğini sağlayan bu düzenli satın alma eylemlerinden dolayı müşteri memnuniyetiyle ilgili yapılan çalışmalar son dönemlerde büyük bir ivme kazanmıştır. Bu ilginin temelinde, müşteri memnuniyetinin müşteri sadakatini, çapraz satışları ve olumlu tavsiyeleri arttırdığına, fiyat duyarlılığını düşürdüğüne yönelik bulgular yatmaktadır (Deng ve diğerleri, 2008: 38). Bir işletmenin başarısı müşterilerinin sunulan ürün veya hizmetten memnun olup olmamasına bağlıdır. Müşteri memnuniyeti, herhangi bir işletmenin anahtar performans değerlendirme kriterlerinden biri durumuna gelmiştir. Müşteri ilişkileri yönetimi de sadece müşteri memnuniyetini arttırmak amacıyla değil, şirketin tüm ilişkilerini; müşterileri ve potansiyel müşterileri ile olan etkileşimlerini yönetmek için kullanan bir yönetim yaklaşımıdır. (Anderson ve Mittal, 2000: 128).

1980'lerden beri, pek çok çalışma, iş mükemmelliği ve stratejileri için bir ön koşul olarak hizmet kalitesini araştırmıştır (Ruiqi ve Adrian, 2009:95; Arambewela ve Hall, 2006: 155). Önceki çalışmalar da hizmet kalitesinin iş performansının kalitesini etkilediğini göstermiştir (Chen ve Tsai, 2006: 1119). Plymire (1991) tarafından yapılan

çalışmada, bir işletmede alınan hizmet karşılığında müşterilerin %91'inin birtakım rahatsızlıklarla karşı karşıya kaldığını ya da hizmetlerin sunulması sırasında hizmetten memnun kalmadığını belirtmiş ayrıca bir daha bu işletmeden hizmet satın almayacaklarını bildirmişlerdir ayrıca bu müşterilerin başka müşterileri de etkileyeceğini ifade etmiştir. Huang (2010) da tüketici sadakatini artırmak için şirketlerin göstermiş olduğu hizmet kalitesinin önemli bir konu haline geldiğini belirtmiştir. İşletmeler, müşterileri etkin şekilde tutmak için müşteri sadakati yaratmak için iyi hizmet kalitesini korumalıdır.

Pazar araştırmacıları için bir araç olarak geliştirilen önem-performans analizi (Martina ve James, 1977: 78), memnuniyetin bir mamul ya da hizmet tercihi ve performansına ilişkin kararların bir sonucudur (Myers ve Alpert, 1968: 16). Böylelikle, hedef nüfusun, tesis veya hizmetin belirli niteliklerini, değerlendiriciye ve kuruluşun özelliklerinin yerine getirilmesine verdiği önemi derecelendirmesi istenir.

BİRİNCİ BÖLÜM

MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ, ÖNEM VE PERFORMANS KAVRAMLARININ TANIMI

Gerek ülkemizde gerekse dünyadaki değişimler satış ve satış kurallarındaki değişim ve gelişimi beraberinde getirmiştir. Rekabetin her geçen gün arttığı günümüzde kuruluşlar daima kendilerine rekabet avantajı sağlayacak unsurları aramaktadırlar. Günümüz müşterisine göre artık sadece fiyatın düşük olması rekabet için yeterli gelmemekle birlikte kendi beklenti ve isteklerini en iyi uygulayabilecek iş ortakları aramaktadırlar. İşletmeler de sadece müşterilerle varlıklarını sürdürebildiklerinin bilincine vardıklarından yeni standartlar oluşturmaya çalışmaktadırlar. Müşteri memnuniyeti tam da bu noktada önem kazanmaktadır.

1.1. Müşteri Memnuniyeti

Richard L. Oliver 1980'lerden günümüze yapılan tüketici memnuniyeti araştırmalarının önde gelen isimlerinden birisidir. Oliver (1997) tüketici memnuniyetini 'tüketicinin tatmin olma tepkisi olarak tanımlamaktadır. Daha geniş anlamıyla tüketici memnuniyetini 'tatminkarlık ve tatmin olmama seviyeleri de dahil olmak üzere bir mal veya hizmetin bir özelliğinden veya bütün olarak kendisinden tüketimle ilgili keyif verici tatminkarlık yargısı' olarak tanımlamaktadır.

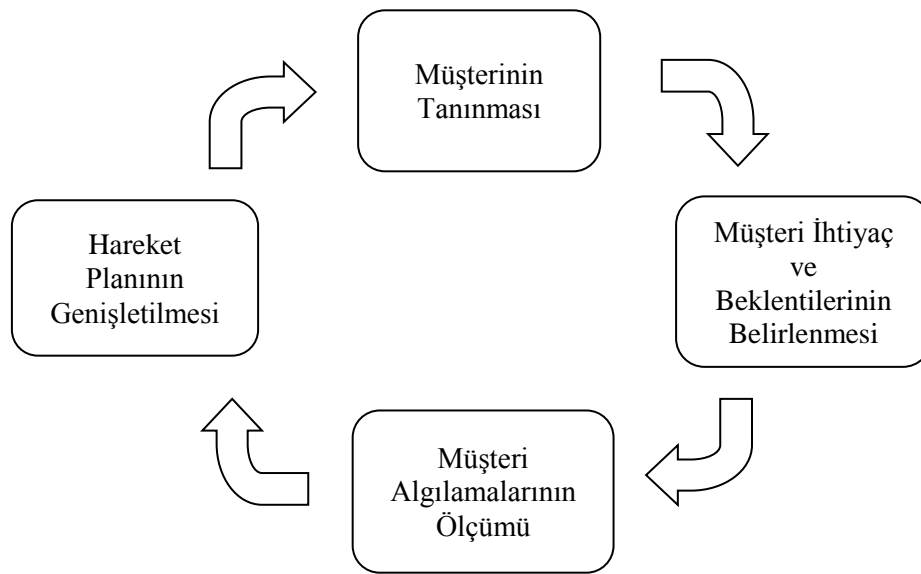
Oliver'a göre bir mal veya hizmeti ilk defa almayı düşünen tipik bir tüketicinin geçeceği birinci aşama ürün ile ilgili bilgiyle karşılaşması veya bu bilgiyi internet, televizyon gibi çeşitli iletişim kanallarından öğrenmesidir. Tüketici öğrendiği bu bilgileri kendi beklentilerine göre değerlendirir ve bu değerlendirmenin sonucunda ürün veya hizmetle ilgili olumlu veya olumsuz birtakım öngörü geliştirir. Tüketici ilk defa aldığı ürünü yeterince kullanıp tecrübe ettikten sonra, ürünün performansını, ürünü kullanmadan önce zihninde oluşan beklentileri ile karşılaştırır. Karşılaştırma sonucunda ürün beklentilerden daha iyi veya daha kötü sonuç vermiş olabilir. Eğer müşteri beklentilerini karşılar ya da daha fazlasını elde ederse tatmin olmuş, tersi bir durum olursa da memnuniyetsiz kalmış demektir.

Kotler (1997)'e göre ürün performansının beklentilerin gerisinde kalması durumunda müşteri memnuniyetsizliği, beklentilerini karşılaması ise müşteri memnuniyetini ortaya çıkarmaktadır. Bu duygular, müşterinin ürünü yeniden alıp

almamasına ve çevresine ürün hakkında olumlu ya da olumsuz şekilde bilgi vermesine neden olmaktadır.

Müşteri memnuniyeti, zorlu rekabet şartlarında kendisine yer bulabilmek için uğraş veren işletmelerin en önemli silahıdır. Kalite ise, müşteri istek ve beklentilerinin ortaya çıktığı bütün süreçlerde söz konusudur.

Tatmin; bir ürün veya hizmet ile ilgili olarak satın alma eyleminden önceki beklenti çerçevesinde, satın alma eyleminden sonra yaşanan deneyimin tatmin edici olması durumudur (Vavra, 1999). Müşteri memnuniyetsizliğinin tanımı ise Berkman ve Gilson (1986) tarafından beklentiler ile algılanan ürün performansı arasındaki farkın derecesi olarak tanımlanmıştır. Beklentiler, alım sonucunda karşılanmadığı zaman memnuniyetsizlik oluşmaktadır. Ürünle ilgili gerçekçi olmayan bir imaj çizildiğinde bu memnuniyetsizlikle sonuçlanmaktadır.



Şekil.1: Müşteri Memnuniyeti Süreci

Kaynak: Mcnealy, 1994: 88.

Şekil 1’de müşteri memnuniyeti süreci yer almaktadır. Müşteri memnuniyeti, herhangi bir işletmenin anahtar performans değerlendirme kriterlerinden biri durumuna gelmiştir. Bundan dolayı memnuniyet sürecini oluşturan adımlar incelenecektir.

Müşteri Profilinin Oluşturulması: Müşteri memnuniyeti süreci modelinin ilk adımı müşteri profilinin oluşturulmasıdır. İşletmeler mevcut müşterilerin analizlerini çok iyi yapmalı, müşterilerin beklenti, ihtiyaç ve isteklerini net bir şekilde belirleyebilmeli, müşterilerin bağlılıklarını sağlamak için neler yapılması gerektiği araştırılmalıdır (Özgüven, 2008: 665).

Müşteri İhtiyaç ve Beklentilerinin Belirlenmesi: Beklenti, müşterinin belirli bir hizmet sunumunda ne ile karşılaşacağına dair tahminleridir. Müşteri beklentilerini karşılayan işletmeler, müşterilerinin memnun olmasını sağlayarak onlarla uzun dönemli ilişki kurma fırsatını yakalayacaktır. Bu da işletmeler için sadık müşterilerin oluşmasını sağlayacaktır (Çatı, Koçoğlu ve Gelibolu; 2010: 435).

Müşteri Algılamalarının Ölçümü: İşletmeler mevcut durumlarını görebilmek için belirli aralıklarla kendi performanslarını ve rakiplerinin performanslarını ölçmek zorundadırlar. Rakip firmaların performanslarının ölçümü işletmenin güçlü ve zayıf yönlerini görmesini sağlamaktadır (Özgüven, 2008: 666).

Hareket Planının Genişletilmesi: Müşteri algılamaları ile beklentileri arasındaki farklılığın ölçümü, bu farkın anketlerle ve rakip firmalar ile yapılan karşılaştırma sonucunda tespiti sonucunda müşteri memnuniyetini artıran unsurların belirlenmesi sağlanmaktadır (Özgüven, 2008: 666).

1.2. Müşteri Beklentileri

Müşteri memnuniyeti beklentilerle doğrudan ilgilidir. Bu nedenle beklentilerin bilinmesi, memnuniyetin sağlanması ve bu memnuniyetin sürekliliği için dikkat edilmesi gereken en temel konudur. Her müşteri için beklenti kavramı farklıdır. Beklentiler, kişisel ihtiyaçlara göre farklılık gösterir. Müşteri beklentilerinin seviyesini, deneyimler sonucu elde edilen birikimler belirler. Daha önceki deneyimler olumsuz ise beklenti seviyesi düşük, deneyimler olumlu ise, beklenti seviyesi yüksek oluşur.

Müşteri memnuniyeti sağlamak ve bu memnuniyetin sürekliliğini sağlamak isteyen her kuruluşun özen ve önem göstermesi gereken temel problem müşteri beklentilerinin doğru algılanabilmesidir. Müşteri beklentilerinin yönetimce doğru algılanmaması da daha ilk aşamada hizmet kalitesini ve dolayısı ile memnuniyetini olumsuz etkilemektedir (Kalder, 1999).

Memnuniyeti, algılanan kalite ve beklentilerin karşılanma seviyesi belirlemektedir. Algılanan kalite beklentilerin altında ise müşterinin memnuniyetsizliği söz konusudur. Bu halde müşteri, beklentilerini karşılayacak yeni ve başka bir ürün ve

hizmeti satın alma yönünde tercihte bulunacaktır (Kalder, 1999). Memnuniyet, markaya karşı pozitif bir tutum sergilenmesini sağlamaktadır. Memnun olan tüketicinin tekrar aynı markayı alma isteği ihtimali yüksektir (Assael, 1998).

Günümüzdeki firmalar müşterileri için; sadece satış yapmak değil bunun yanında sunulan hizmetin derecesini artırmak, müşterinin ürüne rahatça ulaşmasını sağlamak ve müşteriyle uzun soluklu bir ilişki kurmayı temel amaç haline getirmelidir. Bir firmanın varlığını devam ettirmesi müşterinin memnuniyetine bağlı olduğunu göz önünde bulundurursak müşteri beklentilerinin doğru şekilde algılanması ve müşteri tatmininin sağlanması firmalar için hayati önem kazanmaktadır.

1.2.1. Müşteri Memnuniyetini Etkileyen Faktörler

Müşterilerin tatmin olma derecesi, bir hizmetten beklediği performansla tüketim sonucunda elde ettiği performans arasında algılanan farktır. Memnuniyeti yalnızca ürün performansından beklentiler olarak düşünmemek gerekir. Ürün performansının yanı sıra müşteri ilişkileri ve müşteriye sunulan hizmet de müşteri memnuniyetini oluşturan diğer faktörlerdir. Firmalar potansiyel ve mevcut müşteri istek ve ihtiyaçlarını çok iyi tespit edebilmeli ve müşteriye doğru şekilde anlayabilmelidir. Müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının, yani beklentilerinin tam veya beklenenin üzerinde karşılanması ile ortaya çıkan müşteri memnuniyeti kalitenin ve hizmet stratejilerinin merkezine yerleştirilmelidir (Nigel ve Neil, 1995: 820).

Müşteri memnuniyetini etkileyen faktörleri şu şekilde sıralamak mümkündür (Atakan, 2006):

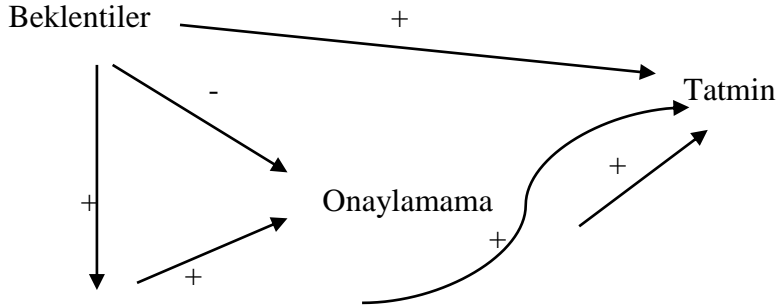
Ürün Kalitesi: Kalite, istenilen özelliklere uygunluktur. Kalite niteliği bakımından dinamik bir özellik taşır. Müşteri beklentilerine göre değişir ve gelişir. Kalite, işletmelerin yaşam biçimi olursa, arzu edilen hedeflere ulaşılabilir. Bu bakımdan kalite, işletmenin kuruluşuyla birlikte başlayan bir yaşam biçimidir. Kalite, nihai mamul değil, bir başlangıçtır (Taşkın, 2000: 121). Kalite bir müşteri tatminidir. İstenilen şartlara uygunluktur ve gelecek müşteriler için bir yatırımdır. Düşük kalite işletme kazançları üzerinde kısa dönemli olumlu bir etki yaratsa da uzun dönemde kötü sonuçlar doğurur. İşletmeler kısa dönemlerde karlılığını arttırmak için kaliteden kısma yolunu seçtikleri zaman uzun dönemdeki etkilerini de düşünmeli ve verdikleri kararlarda müşteri ile empati kurabilmelidirler. Düşük kalite demek, hataları aramak ve bulmanın maliyetine katlanmak demektir.

Servis kalitesi: Firmalar ürettikleri ürünü satışa sunduktan sonra hizmet faaliyetlerine ve müşteri memnuniyeti için geri dönüşlere dikkat etmelidir. Ürünün satışı sonrasındaki performans sorunları ile ilgili müşterinin bildirdiği her türlü şikayet ve görüşlerin iş süreçlerine aktarılması ve gerekli iyileştirmelerin yapılabilmesi servis kalitesini belirlemektedir. Bunun için yapılan geri dönüşler ayrıntılı bir şekilde incelenmeli bir problem mevcutsa yenilenmemesi için çözüm yolları aranmalıdır. Yapılan olumsuz geri dönüşlere göre şirket içindeki sistematik bilgi akışını sağlamak, satış sonrası hizmetler, ürünün kalitesini tamamlayan faaliyetlerdir. Dolayısı ile ürünün tek başına kaliteli olması müşteri memnuniyetinin sağlanması için yeterli olmayıp kaliteli ürünle birlikte satış sonrası verilen kaliteli bir hizmet servisi müşteri beklentilerini karşılar ve memnuniyetinin devamlılığını sağlar (Kalder, 1999).

Hizmet kalitesi: Hizmet her işin başında gelir. Hizmetin kaliteli olması firmalar için önemli bir rekabet avantajıdır. Satışların artması, yeni piyasalara girilmesi, piyasa payının genişlemesi ve sonuçta piyasada başarılı olmak için sadece ürün kalitesi değil hizmet kalitesini birlikte düşünmek gerekir (Whiteley, 1995: 13). Müşteri ilişkilerinin ve müşteriye sunulan hizmetin kaliteli olması, kısa vade yerine uzun vadenin, geleneksel yerine çağdaşın, gerilemenin yerine ilerlemenin, sınırlı kalmış düşüncelerin yerine, küreselleşmenin göstergesidir.

1.2.2. Beklentilerin Onaylanmaması Kuramı (Expectancy Disconfirmation)

Richard Oliver'in (1977) Beklentinin Onaylanmaması Kuramı'na göre, müşteriler satın alma ve kullanma öncesinde, ürün ile ilgili performansa yönelik beklenti içine girerler. Beklenti ile istenen sonuç tatmindir. Bu kurama göre, müşteri satın alma eylemine beklentileriyle girmekte ve satın alma veya kullanma sonucunda algıladığı performans ile satın alma öncesindeki beklediği ürün performansını kıyaslamaktadır (Wirtz ve Bateson, 1999: 60). Yapılan bu kıyaslama sonucunda her iki performans birbirine eşitse onaylama gerçekleşmektedir. Ürünün algılanan performansı, beklentilerden daha büyük olduğunda pozitif, küçük olduğunda ise negatif onaylamama gerçekleşmektedir. Şekil 2'de görüldüğü gibi, onaylamama beklentiler ve algılanan performansa göre meydana gelir ve tatminden öncesinde oluşmaktadır. Onaylama ve pozitif onaylamama tatmin, negatif onaylamama ise tatminsizlik şeklinde duygusal tepkilere neden olmaktadır. Diğer bir ifade ile bir ürünün performansı için müşterilerin ürün performansı ile ilgili geri dönüşleri beklenenden daha iyi, beklentisi ile eşdeğer veya beklentisinden daha kötü çıkabilir (Özer ve Antepioğlu, 2005: 220).



Şekil 2: Beklentilerin Onaylanmaması Kuramında Tatmin Oluşumu

Kaynak: Anderson ve Sullivan, 1993:127.

Tüketicinin algıladığı performansın beklenen performansı aşması durumunda tüketici çok memnun olmakta ve bu memnuniyetini bir takım davranış ve tutumlara yansıtmaktadır. Diğer bir ifade ile pozitif onaylamama durumu söz konusu olduğunda, tüketicilerin genellikle göstermiş olduğu davranışlar, satın almayı tekrarlama, tekrar satın alma eğilimi, pozitif kulaktan kulağa iletişim, başkalarına tavsiyede bulunma ve firmayı tebrik etmedir (Özer ve Antepioğlu, 2005: 221). Negatif onaylamama durumunda ise, tüketiciler genellikle, firmaya şikâyet etme, üçüncü taraflara şikâyet etme, şikâyet etmeme/tepkisiz kalma, hizmet sağlayıcısını değiştirme, negatif kulaktan kulağa iletişim gibi davranışlar sergileyebilmektedirler.

1.3. Tüketici Değer Algısı

Tüketici değer algısı, ürün performansı ile ürünün elde edilme maliyetlerinin karşılaştırılması sonucunda ortaya çıkan algıdır. Tüketicinin değer algısı, işletme tarafından tüketiciye sunulan dört ürün boyutunu kapsar (Kothari ve Lackner, 2006: 244). Bu boyutlar; ürün özellikleri (product attributes), ürünü elde etme süreci (Access attributes), ürün deneyimi (experience attributes) ve maliyetlerdir (cost attributes). Tüketici değer algısı şu formülle gösterilebilir.

$$\text{Tüketici Değer Algısı} = (\text{Ürün} + \text{Ürünü Elde Etme Süreci} + \text{Ürün Deneyimi}) - \text{Maliyetler}$$

Ürün; belirli bir malzeme ve emek kullanılarak meydana getirilen somut bir maddedir. Firmalar genellikle Ar-Ge departmanının katkıları ile ürün tasarımı, mühendislik alanlarına ağırlık vermekte ve mevcut ürünlerini daha da iyileştirmeye çalışmaktadırlar. Ar-Ge personelleri zaman zaman müşteri istek ve ihtiyaçlarını göz ardı edip pazara odaklanabilmektedir. Bunun sonucunda üstün özellikli ürünler üretebilseler de bu üstün özelliklerin birçoğu tüketici tarafından kullanılmadığı için değerli ve gerekli bulunmamaktadır. Örneğin, bir profesyonel yazılım program paketinin yüzde sekseni tüketici tarafından kullanılmayan çoğu zaman da anlaşılmayan özelliklere sahiptir (Kothari ve Lackner, 2000: 246). Cep telefonlarında da çoğu tüketicinin kullanmadığı birçok özellik mevcuttur. Halbu ki ilave eklenen tüm özellikler üretici için ekstra maliyeti ifade etmekle birlikte ürünün tasarımı ve üretimi açısından zaman kaybına da sebep olmaktadır. Bu alanlarda çalışan personeller müşterisinin değerli bulunduğu isteklere yönelip, bu istek ve beklentilere göre hareket etmelidir.

Ürünü elde etme süreci; tüketici tarafından ürünün ulaşılabilirliği, üreticinin güvenilirliği ve dağıtım kanalı üçlüsünden oluşur. Müşteri için önemli bir kriter olan verilen üretim süresine uygunluk ve temin edilen teslimat yerine uygunluk üreticinin rakiplerine göre avantajını arttırmakla birlikte ürünün teslimi konusunda rakiplerinden daha hızlı ve güvenilir olması da tüketicinin algıladığı değeri arttıracaktır. Üreticiye duyulan güven üretici ile yaşanan belirli deneyimlerden sonra gerçekleşir. Bundan dolayı firmalar her sipariş için aynı özeni göstermeli ve müşteri güvenini arttırmalıdır. Bu özellikler işletmenin rakiplerine oranla daha yüksek fiyat uygulayabilmesine ve rekabet avantajını koruyabilmesine olanak sağlar.

Ürün deneyimi; üreticinin müşteri ile etkileşimleri sonucu satış sonrası hizmetlerin değerlendirilmesidir. Deneyim “satın alma-ödeme-kullanma” döngüsünün çeşitli aşamalarında müşteriyle doğrudan etkileşim içinde olan işletme personelinin davranışlarına göre şekillenir. Firmalar deneyim döngüsünün her aşamasında müşteri deneyiminin olumlu olmasına dikkat eder ve böylece müşterinin devamlılığını sağlamış olur. Böylece rakiplerine oranla daha yüksek fiyat ve rekabet avantajı oluşturabilirler.

Maliyetler; Maliyetler boyutu, hem üretici hem de müşteri için anlaşmanın sağlanabileceği en zor alanlardan biridir. Hem üretici hem de müşteri çoğu zaman sadece katlanmak zorunda olabilecekleri ürün fiyatına odaklanabilirler. Aslında müşteri için bir ürünün kaç mal olduğundan çok o ürünü almak için katlanacağı maliyet önemlidir. Müşteri grubunun katlanmak zorunda olduğu maliyet kalemleri şunlardır (Ural, 2008: 12):

- Üretmek istediği ürünü ve üreticiyi bulma maliyeti
- Satış sözleşmeleriyle ilgili yönetsel ve yasal maliyetler
- Ürünün kullanım sonrası atıklarının yarattığı maliyetler
- Ürün kullanımının öğrenilmesi ile ilgili kişisel maliyetler
- Ürün ile rakip ürün arasındaki performans farklılıklarının maliyetleri

İşletme, bu maliyetlerin her birinin tüketiciye parasal etkisini dikkate almalıdır. Üstün değer sunan işletmeler, müşterilerinin toplam maliyetlerini minimize eden çözümler sunan işletmeler olmaktadır. Örneğin, verimin alınmadığı teknik bilgi gerektiren işlemlerin üretim sürecinden çıkarılması gerektiği, müşteri tarafından kullanılması istenilen aksesuarın ürün için uygun olmadığı durumlarda müşteriye bilgi verilmesi gibi işlem süreçlerinin müşteriye bildirilmesi ve müşterinin doğru şekilde yönlendirilmesi hem firma için hem de müşteri için sunulması gereken rasyonel bir yaklaşımdır. Çoğu müşteri nihai ürünle ilgilendiği ve üretim aşamasını bilmek zorunda olmadığı için üreticilerin bu şekilde müşterilerini yönlendirebilmeleri iki taraf için de karlılığı arttırmakla birlikte müşterinin firmaya verdiği değer ve güveni de sağlamış olur.

Tüketicinin değer algısını oluşturan bu dört boyutun önemini kavramış işletmeler toplam değer sistemi temelinde ürün sunumlarını rakiplerinden etkin bir biçimde farklılaştırabilmektedirler.

1.4. Önem Kavramı

Önem bir şeyin nitelik veya nicelik bakımından değerli olma durumudur. Önem kavramı tüketicilerin kullanacakları, tecrübe edecekleri üründe veya hizmette önem arz eden ürün veya hizmeti seçmek, tekrar alma ve sürekli alma eylemlerini sağlayan belirleyici özelliklerdir. Önem tüketicinin satın alacağı ürün veya hizmete atfettiği değerdir. Bu değer kişiden kişiye göre değişebileceği gibi genel olarak kabul gören algılar bütünü de olabilir.

Müşteri bir ürün veya hizmetten yararlanan nihai tüketici, kullanıcı, fayda sağlayan veya satın alan taraftır. Müşteri üreticisinin bir ürünü veya hizmeti nasıl, hangi süreç içinde, kim tarafından, hangi araç ve tekniklerle üretildiğine değil, üretim sonucunda eline ulaşan ürünün ve kendisi için verilen hizmetin yeterli olup olmadığına, ihtiyaç ve beklentilerine ne derece karşılayabildiğine, katlanılan ürün maliyetinin karşılığını alıp alamadığına, verilen sözlerin ve taahhütlerin ne ölçüde yerine

getirildiğine bakar (Şimşek, 2002). Bu değerlendirmelerin sonucunda satın aldığı ürüne veya hizmete bir değer yükler. Yüklenen bu değer ürüne olan memnuniyeti artırır. Dolayısıyla önem kavramı memnuniyet kavramı ile yakından ilişkilidir.

Nelerin müşteriye daha memnun ettiğini bilebilmek için hedef müşteri kitlemizin genel özelliklerini bilmek ve onların beklentilerini tespit etmek ve anlamak gerekir. Daha önce de belirtildiği gibi müşteri memnuniyeti, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının, yani beklentilerinin tam veya beklenenin üzerinde karşılanmasıdır (Kalder, 1999).

Satın alınan ürün veya hizmetten memnun kalan müşteriler memnun kaldıkları ürün veya hizmetin reklamını yaparlar. İnsanlar sohbetlerinde memnuniyetlerini nadir olarak, memnuniyetsizliklerini ise her zaman daha sık olarak anlatır. Eğer bu şekilde olumsuz konuşmalar varsa işletmenin stratejisi başarısızlıkla sonuçlanır. Memnuniyet, markaya karşı pozitif bir tutum sergilenmesini sağlamaktadır. Memnun olan tüketicinin tekrar aynı markayı almak istemesi ihtimali yüksektir (Assael, 1998).

1.4.1 Önem Oluşturma Kavramı

Önem kavramı beklentilerle yakından ilişkilidir. Bu nedenle müşteri beklentilerinin doğru şekilde tespit edilmesi, memnuniyetin sağlanması için önemlidir. Beklentiler, kişiseldir. Her müşterinin firmadan beklediği istekler farklı olabilir. Müşteri için önem arz eden özelliklerin seviyesini, deneyimler sonucu elde edilen birikimler belirler. Daha önceki deneyimler olumsuz ise önem seviyesi düşük, deneyimler olumlu ise önem seviyesi yüksek olur.

Her müşteri için önem kavramı farklı anlamlar ifade edebilir. Çünkü her bir müşterinin sahip olduğu ekonomik, sosyal, kültürel, kişisel ve demografik çevre farklıdır. Bununla birlikte parasal ve parasal olmayan maliyetlerin önem derecesi de müşteri profiline göre farklılaşabileceği gibi ürün grubuna göre de değişebilecektir. Örneğin zamanı kıt ve gelir seviyesi yüksek bir müşterinin bazı ürünleri temin etmek için harcayacağı zaman, ödeyeceği paradan daha önemli olabilecektir. LCW, Koton gibi yüksek adetlerde üretim yapan firmalar için ise fiyat faktörü daha önemli olabilir. Bu nedenle firmalar müşterilerini çok iyi tanımalı ve her müşterinin beklenti ve ihtiyaçlarına cevap verebilecek bir hizmet ve satış politikası gerçekleştirebilmelidir.

Müşteri değeri oluşturarak rekabet üstünlüğü sağlamak isteyen firmaların, hem kendi ürünlerinin hem de rakip firmaların ürünlerinin fayda ve maliyetlerini çok iyi bilmeleri gerekmektedir. Bu nedenle müşteri değeri oluşturmak isteyen firmaların

müşteri odaklı olmak kadar rekabet odaklı olmaları da önemlidir. Firmalar kendileri için rekabet avantajı sağlayacak müşteri değerini geliştirip sunarken özellikle mükemmelliğe, etkinliğe, verimliliğe ve farklılığa da önem vermeleri gerekmektedir. Çünkü firmanın ürün ve hizmetleriyle birlikte sunacağı fayda ve maliyetler, onların rakiplerinden bir adım öne geçmesine ve müşterileri için tercih sebebi olmasına sebep olacaktır. Firmalar benimsedikleri rekabetçi müşteri değeri yönelimliliği sonucunda; müşteri tatmini, müşteri sadakati ve müşteri memnuniyeti alanlarında önemli bir pazar avantajı yakalayacaktır (Uzkurt ve Torlak, 2007: 245).

1.5. Performans Kavramı

Türk Dil Kurumuna göre performans kavramı kişinin yapabileceği en iyi derece; herhangi bir eseri, oyunu, işi ortaya koyarken gösterdiği başarı olarak tanımlanır.

Ürün performansı üründen beklenen özellikleri karşılaması ile ölçülür. Tüketici ilk defa aldığı bir ürünü yeterince kullanıp tecrübe ettikten sonra ürünün performansını ürünü kullanmadan önce zihninde oluşan beklentileri ile karşılaştırır. Bu karşılaştırma beklentilerle yapılabileceği gibi tüketicinin ihtiyaçları veya başka standartlarla da yapılabilir. Beklentiler ve diğer standartlarla ürün performansının karşılaştırılması durumunda beklenti- performans farkı ortaya çıkar. Bu fark olumlu veya olumsuz olarak sonuçlanabilir. Yani ürün veya hizmet beklentilerden daha iyi veya daha kötü sonuç vermiş olabilir. Bunun sonucunda olumlu sonuçlar için övgü olumsuz sonuçlar için yerme hisleri gelişir. Sweeney ve Soutar (2001), müşterilerin ürünlerden bekledikleri performansları sadece fonksiyonel açıdan değil parasal değer, üründen duyulan keyif ve ürünün başkaları tarafından nasıl algılandığı ile ilgili sonuçlarına göre de değerlendirmektedir. Zeithalm (1988), tüketici değer algısının, “elde edilen fayda ile ürün ve hizmetlerin sağladığı bu faydalara ulaşmak için katlanılan fedakârlıkların bir karşılaştırması olduğuna” dikkat çekmiştir. Aynı görüşe sahip birçok yazar da algılanan değerın fayda ve katlanılan fedakârlıklar şeklinde çok boyutlu bir yapıya sahip olduğunu vurgulamıştır (Onaran ve diğ., 2013: 40).

Bir üründen alınan performans o ürünün kullanımı sonucu ortaya çıkan bir sonuç olarak kabul edilebilir. Oliver (1997) memnuniyet kavramının mal veya hizmet performansı, kalite, değer, tavır, endişe, pişmanlık, bağlılık, tekrar satın alma gibi kavramlardan farklı olduğunu düşünmektedir.

Rekabet ortamında hayatta kalabilmek, yüksek kaliteli ve verimli bir şekilde ürün veya hizmet üretebilmekten geçmektedir. Verimlilik aynı olan tüm malzeme, makine, ekipman ve personel ile aynı zaman süresi içerisinde hesaplanan üretim miktarından daha fazla üretim yapmaktır. Yüksek verimliliği sağlayabilmek için dünya standartlarında bir yönetim anlayışı ile birlikte bilgi ve becerilerin de artırılması gerekmektedir. Verimlilik sağlanırken kalite geri plana atılmamalı mevcut ve olması gereken kalite her durumda korunmalıdır. Kalite, hizmet ve ürün üretirken müşteri, işveren, işçi çemberinin mutluluğu, yapılan tüm çaba ve çalışma olarak tanımlanmaktadır. İşveren ve çalışanların yüksek verimlilik ve kaliteyle ürettikleri hizmet ya da malı piyasa koşullarında ideal fiyata satarak işverenin, çalışanların ve müşterinin memnun edilmesidir. İdeal fiyat müşteri ve üretici kararları doğrultusunda iki tarafın onay vererek ortak karara vardığı ürün veya hizmet fiyatıdır. Bazı durumlarda müşteriler fiyatı düşürmeyi talep etmektedir. Böyle durumlarda firmalar kendileri için olması gereken ideal fiyatın altına düşer ise maddi açıdan sıkıntı yaşayabilirler. Bu sıkıntı işçilerinin ücretlerini ödeyememe sorununa kadar yol açabilir. Bu gibi durumların yaşanmaması için firmalar müşteri memnuniyetini düşündükleri kadar kalitenin ve verimliliğinin en önemli parçası olan işçilerini de düşünmelidir.

1.6. Müşteri Algılamaları İle Ürün / Hizmet Performans İlişkisi

Müşterinin satış sonrası ürün ile ilgili zihninde oluşan performans algısı düşük ise müşteri, ürün ve hizmeti kalitesiz olarak algılayacağı için satın almaya devam etmeyeceği gibi başkalarına da tavsiye etmeyecektir. Müşterinin algılaması, ürün ve hizmetin performansına yakın veya eşit ise beklentilerinin karşılanması müşteriye olumlu etkileyecek fakat çok güçlü bir sadakat ve tavsiye oluşturmayacaktır. Oysa algılanan, performansın üzerinde ise müşteri ürün ve hizmeti kaliteli olarak değerlendirecektir. Algılanan performansın yüksek olması durumunda müşterinin ürün ve hizmeti satın alma isteği artacağı gibi başkalarına önerme eğilimi de yüksek olacaktır. Bu da müşterinin sadık olmasını sağlayabilecek önemli bir göstergedir (Kalder, 1999).

Müşteri memnuniyeti daha önce belirtildiği gibi müşteri ihtiyaç ve isteklerinin, yani beklentilerinin eksiksiz veya beklentilerin üzerinde karşılanmasıdır. Müşterinin ne şekilde daha memnun olacağını bilebilmek içinse hedef müşteri kitlesini iyi tanımak, özelliklerini bilmek, ürünlerden beklentilerini tespit etmek gerekir. Müşterilerin beklentilerinin karşılanabilmesi için, öncelikle müşteri grubumuzun beklentilerini iyi

analiz etmemiz gerekmektedir. Her müşteri grubunun, kendine özgü belirleyici bazı beklentileri olduğu unutulmamalıdır. (Kalder, 1999).

1.7. Hizmet ve Ürün Performansını Etkileyen Faktörler

Hizmet ve ürün performansını etkileyen faktörler şunlardır (Yumuşak, 2006):

1.7.1. Kalite

Geleneksel anlamda kalite kavramı standartlara uyum ya da fonksiyonlara uygunluk olarak ele alınmaktadır. Ancak günümüzde kalite kavramı bu tanımlara sığmayacak derecede yeni boyutlar kazanmıştır. Kalitenin bu esnekliği ve çok boyutluluğu kalite konusunda sayısız tanımlamanın yapılması ve ortak bir tanım üzerinde anlaşılmasına neden olmuştur.

Kalite kaynakların verimli kullanılmasını sağlayan, ürün ve hizmetlere kullanım uygunluğu kazandıran, müşteri gereksinimlerine uygun üretim anlayışını egemen kılan bir performans boyutudur. Kalitenin bileşenleri şöyle sayılabilir (Bayyurt, 2007: 580):

- Performans: Ürünün birincil çalışma görevini yerine getirmesi
- Uygunluk: Ürün dizaynının ve fonksiyonel özelliklerinin standartlara uygunluk derecesi
- Güvenirlilik: Ürünün kullanım süresi içinde performans sürekliliği
- Dayanıklılık: Ürün ömrünün uzunluğu
- Estetik: Ürünün çekiciliği, görsel bütünlüğü
- Hizmet Görürlük: Ürüne yönelik şikâyetlerin kolay ve hızlı şekilde çözümlenebilmesi.
- İtibar: Ürünün marka, imaj ve moda değeri

Sonuç olarak kalite en genel anlamıyla, “müşteri isteklerinin tatmini, operasyon performansının iyileştirilmesi, maliyetlerin düşürülmesi vb. amaçlar için kullanılan stratejik bir yönetim aracıdır” şeklinde tanımlanabilir.

1.7.2. Tasarım

Yeni bir ürün için aranılan en önemli özelliklerden biri, potansiyel müşterilere markayı anlatacak bir tasarım olarak görülür. Müşteriler ilk defa gördükleri bir markanın önce ismiyle ve logosuyla daha sonra markanın ürün ya da hizmetlerinde kullanılan tasarım ile ilgilenirler. İnsanlar deneyimlemediği bu yeni markanın kaliteli ve güvenilir olduğuna, markanın tasarımını gördükleri andan itibaren ilk 15 saniye içinde karar verirler. Bu durum da firmalar için estetik ve görsellik kavramlarının önemini

ortaya çıkarmaktadır. Firmalar pazar araştırmaları ve kendi iç kanalları ile elde ettiği bilgiler ile birlikte piyasaya yeni sunulacak olan ürünler üzerinde tasarımı çalışması yapmalıdır. Yapılan bu tasarımı çalışmaları örnek üretimlerle müşterilere sunulur ve müşteri algısı test edilir. Tasarımı aşamasına dahil edilen müşteri görüşleri, yeni veya geliştirilmiş ürünlerin piyasada başarı şansı arttırmaktadır.

1.7.3. Üretim

Firmalar, müşterinin beklentileri doğrultusunda mevcut ve yeni tasarımlarının üretimini gerçekleştirmelidir. Tasarımcılar mutlaka, seri üretimden önce müşteri algısını test etmeli ve seri üretimden sonra da tasarımı müşteri isteklerini ne kadar karşılayabildiğini düzenli olarak izlemelidir. Firmalar ürettikleri yeni ürünler için genellikle az adetlerde tepki lme üretimini gerçekleştirirler. Eğer tasarlanan ürün müşteriler tarafından beğenilir ise planlanan talebe göre üretim siparişi yapılır. Eğer müşterinin anlatmak istediği, ürün ve hizmet sunanlar tarafından yeterince algılanmaz ve üretime yansıtılmazsa müşteri memnuniyetinin sağlanması zorlaşır. Üretim aşamasına başlanmadan önce, üretim her aşamasında ve üretim aşamasından sonra müşterilerin düşüncelerini almak işletmeye yarar sağlamaktadır. rn tasarımı, envanter planlaması, siparişlerin işlenmesi gibi birçok aşamada müşteriler ile yakın ilişki içerinde olmak hem müşteri için hem de üretici firma için birçok yarar sağlamaktadır (Taşkın, 2000: 121).

1.7.4. Tanıtım

Pazar araştırma faaliyetleri, bir yandan şu andaki ve gelecekteki müşteri istek ve ihtiyaçlarını belirlerken, bir yandan da mevcut ürünlerin, müşterilerin beklentileri kadar karşıladığını ölçmeye çalışır. Bu sayede, hem mevcut ürünlerin iyileştirmeye ihtiyaç yönleri ortaya çıkarken, hem de gelecekte müşteri beklentilerinin ne yönde değişeceği bilgileri elde edilir. Böylece müşterinin istek ve ihtiyaçlarının düzenli ve sistematik bir şekilde firmada duyulması ve dikkate alınması sağlanır (Kalder, 1999).

Firmalar müşterilerine sundukları mal ve hizmetlerin hedef kitleleri tarafından tercih edilmesini sağlamak için beklentilerini, tercihlerini, algılarını, davranışlarını, ürün ve hizmet hakkındaki düşüncelerini, rakiplerine göre durumlarını, pazardaki yerlerini araştırmak, elde edilen bilgilerle hedef pazarlarını belirlemek durumundadırlar. Stratejik ve yönetimsel kararlar alırken de büyük önem taşıyan bu bilgiler, pazar araştırmaları ile elde edilmektedir. Pazar araştırmaları sayesinde hangi ürünlerin, kimler tarafından, ne

amaçla, nasıl, nereden ve ne kadar satın alındığı sorularının cevapları elde edilmekte mevcut ve gelecek beklentilerin ve problemlerin çözümü için yollar aranabilmektedir.

İşletmenin ürünü ya da hizmeti pazarda çok iyi ve hatta pazar lideri de olabilir, ama geleceği doğru tahmin etmek ve ileriye doğru stratejik planlamalar yapabilmesi için sürekli pazarın nabzını tutması gerekmektedir.

Pazarlama, üretimi gerçekleşmiş ürün ve hizmetin fiyatını, satış noktasını ve şeklini belirleyerek, müşterilere tanıtım faaliyetlerini organize ederek, satış öncesi talep ölçmeyi gerçekleştirir. (Kalder, 1999).

Tanıtım faaliyetlerinde müşteriye ürün hakkında verilmek istenen bilgilerin gerçeklikten uzak olmaması gerekmektedir. Ürün hakkında yapılan abartı ve gerçek olmayan bilgiler mevcut ürün performansı ile kıyaslandığında müşterinin fazla beklenti içine girmesi ve bunun sonucunda da müşteri memnuniyetsizliğini doğurabilir. Kısacası tanıtım yapılan ürünün taşıdığı özellikler tanıtım faaliyetlerinde anlatılmalı reklam, görsel, kısa videolarla müşterinin ürüne karşı oluşabilecek ilgi ve merakı arttırılmalıdır.

Müşterinin bir tanıtımdan memnun olması ya da olmaması beklentileri ile ilgilidir. Bundan dolayı pazarlamacıların beklentiler konusunda çok hassas davranmaları, müşterinin satın almasını sağlamak için abartı ve sahtelikten kaçınmaları gerekmektedir. Bir ürünle ilgili ürünün mevcut özelliklerini taşımayan veya reklamın vadettiği nitelikleri taşımayan ürünler müşteriler tarafından alınıp kullanıldığında reklamın abartı olduğunu, mevcut ürün ve reklamda anlatılan ürünün örtüşmediği sonucu ortaya çıkacaktır. Bundan dolayı müşteriler firmayı sorumlu tutacaklar ve firmaya olan güvenleri sarsılacaktır (Engel ve diğ. 1995).

1.7.5. Satış

Üretilen ürünün, hedef pazara, bölgeye ve müşteri grubuna satış öncesi geliştirme faaliyetleri yapılarak satışları gerçekleştirilir. Pazarlamacılar, satış yapacağı müşterilerinin ürün hakkındaki görüşlerini satış sırasında veya satış sonrasında mutlaka almalıdır. Bir ürünün satış sonucu müşteriler tarafından geri dönüş yapılan kritik noktalarının firma ile paylaşılıp iyileştirme çalışmaları yapılmalıdır. Satış faaliyetlerini yakından izlemek ve satışların artması için alınabilir önlemleri hızla almak için bu gereklidir (Kalder, 1999).

1.7.6. Satış Sonrası Hizmet

Satış sonrası hizmetler ürünün müşteri eline ulaşmasından sonra müşteri için devam etmekte olan ve ürünün kalitesini tamamlayan faaliyetlerdir. Satış sonrası verilen hizmetler müşterinin olumlu ve olumsuz anlamda geri dönüş sağlayabileceği bir hizmet türü olmasından dolayı müşteri memnuniyetinin sağlanması için üreticiye yol gösteren bir faktördür. Ancak kaliteli ürünle birlikte kaliteli satış sonrası hizmetin sunulması müşteri beklentilerini karşılar ve memnuniyetin sürekliliğini sağlar.

İKİNCİ BÖLÜM

TEKSTİL SEKTÖRÜNDE MÜŞTERİ İSTEKLERİ

Günümüz müşteri hedefli işletmeleri, bütün faaliyetlerinde müşteriyi odak kabul ettikleri için, üretim ve satışlarının yükseldiğini, rekabet ortamında ancak müşteri memnuniyetini sağladıkları ölçüde avantaj kazandıklarını fark etmişlerdir. Tekstil sektörü için de aynı görüş geçerlidir. Tekstil işletmeleri de eski geleneksel anlayıştan çıkmış, müşteriyi odak kabul etmiş ve pazarlama politikalarını bu yönde geliştirmiştir.

2.1. Tekstil Sektöründe Müşteri Kavramı

Tekstil ve konfeksiyon sektörü yarattığı istihdam, kazandırdığı milli gelir, toplam sanayi içinde sahip olduğu önemli pay ile, kısaca ekonomik etkinliği ve sosyal etkileşimi itibariyle, ülkemizin en gözde sektörlerinden biridir. Müşterileri beklentilerinin çok hızlı değiştiği, moda ve diğer trendlerin çok fazla etkisinde olan tekstil sektöründe süreçlerin herhangi bir anda hangi noktada olduğunu bilmek kadar Pazar ve rakip odaklı olmak da önem kazanıyor. Taleplerin hangi yönde değişebileceğini öngörmek ve o yönde konumlanmak için bu talepleri oluşturanları yani müşterileri çok iyi tanımak gerekiyor (Dulkadir, 2012: 20).

Türk Dil Kurumu'na göre müşteri hizmet, mal vb. alan ve karşılığında ücret ödeyen kimsedir. Müşteri, kişisel veya ticarî amaçları için mal veya hizmet satın alan kişi ve kuruluşlara denmektedir. En genel tanım ile müşteri, ikili bir ilişkide etkileşim içinde bulunan ve sorumlu olunan ikinci ve üçüncü şahıslardır.

Firmaların değişen rekabet ortamında pazarda iyi bir yer bulabilmeleri ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri, müşterilerin istek, beklenti ve ihtiyaçlarını en üst düzeyde ve en hızlı şekilde karşılayan ürün ve hizmetleri sunmakla mümkün olabilir (Uzkurt ve Torlak 2007: 245). Çünkü pazar şartları teknolojinin de getirmiş olduğu etkiyle her geçen gün hızlı bir şekilde değişim göstermektedir. Geleneksel pazarlama ve uygulamaları ile değişen çevre sonucunda oluşan yeni pazar yapısının gerektirdiği uygulamalar arasındaki farklar açılmıştır. Rekabet gücü sağlayabilmek için değişimi izleme değil değişimi yönlendirme pazarlamanın temel düşünce tarzı olması gerekmektedir (Koçak, 2012: 70).

Müşteri firmanızdan aldığı ve memnun kaldığı ürünleri bir pazarlamacı veya reklamcı gibi kendi çevresiyle paylaşır. Verilen hizmetin tatmin edici olmasının anahtarı o hizmeti alanda olduğundan, hizmet kalitesinin artmasında itici güç de müşterilerdir.

Müşteri odaklılık müşteri memnuniyetinin her şeyden üstün tutulmasına ve müşteriye sunulan değer artırılmasına yönelik bir çabadır. Müşteriye hak ettiği hizmet seviyesini sunmaktır. Genel olarak müşterilerle ilgili mevcut ve geleceğe ait bilgilerin toplanmasını ve işletme içinde yorumlanarak paylaşılmasını ifade etmektedir. Bundan dolayı müşterilerin satın alma öncesi beklenti, istek ve ihtiyaçları belirlendiği gibi satın alma sonrası ürün/hizmet ile ilgili düşüncelerinin, şikâyetlerinin de firma tarafından dikkatle incelenmesi gerekir. Çünkü bu yolla müşterinin sadakatini sağlamak maliyetleri fazlasıyla karşılamamanın yanı sıra firmanın müşteriden elde ettiği karı özellikle uzun dönemde artıracaktır. Böylece, müşteri beklentilerini en iyi şekilde karşılayacak mal ve hizmet sunmak mümkün olabilecektir (Uzkurt ve Torlak 2007: 244).

2.2. Tekstil Sektöründe Müşteri İstekleri

Müşteri memnuniyeti, müşterinin ürün ve hizmet sunucusuyla olan genel deneyimleridir. Müşteri beklentilerinin seviyesini, deneyimler sonucu elde edilen birikimler belirler. Daha önceki deneyimler olumsuz ise beklenti seviyesi düşük, deneyimler olumlu ise, beklenti seviyesi yüksek olur. Bu deneyimler olumlu veya olumsuz yönde olabilir. Memnuniyeti yüksek olan müşteri daha sonraki satın alma eylemini de aynı işletmeye yöneltecektir. Müşteri beklentilerinin başta yönetim olmak üzere doğru algılanması ve tüm departmanlara doğru şekilde aktarılması hizmet kalitesini ve dolayısı ile memnuniyeti arttırmaktadır(www.megep.meb.gov.tr).

Rekabet düzeyinin çok yüksek olduğu küresel pazarlarda özellikle tekstil işletmelerinin başarılı olabilmeleri müşteri memnuniyeti sağlamalarına bağlıdır. Diğer sektörlerde olduğu gibi tekstil sektöründe de müşteri memnuniyetinin yolu müşteri istek ve ihtiyaçları doğrultusunda tamamen yeni ürünler tasarlamak ya da mevcut ürünleri geliştirmektir. Zamana karşı yarışılan böyle bir ortamda yeni ürünlerin düşük maliyetle, yüksek kalitede ve hızlı bir şekilde piyasaya sunulması tekstil firmaları için önemli bir rekabet avantajı sağlar. Bu nedenle tekstil sektöründe ürün tasarımı, ürün geliştirme süreçleri, üretim planlama, zaman yönetimi işletmelerin önem vermesi gereken konuların başında gelir. İşletmelerin düşük maliyet, yüksek kalite ve kısa zaman

hedeflerine aynı anda ve yüksek düzeyde ulaşabilmeleri için öncelikle hitap ettikleri müşteri kitlesini çok iyi tanımalarına bağlıdır.

Ürün tasarım sürecinde müşteri talep ve beklentilerinin karşılanması için müşterilerin ürün tasarım sürecine katılımları sağlanarak en uygun ürünün üretilmesi sağlanabilir. Bu sayede müşteriler için en önemli kriterlerin başında gelen ürün tasarım süreci kısalmayacağı gibi müşteri isteğine de ilk ağızdan ulaşıldığından kalite de artabilecek ve müşteri tatmini kolaylaşabilecektir.

Kendini teknolojik gelişmelere uyarlayan tekstil işletmeleri ürün tasarımı sürecinde, diğer işletmelerin gerisinde kalmaz ve rekabet gücü artar. Çünkü teknolojideki gelişmeler sadece üretim sürecini değil, tüketicilerin istek ve beklentilerini de değiştirmektedir. Bu değişim sürecine uyum sağlamayan kurumların ayakta kalabilmeleri güçtür. Örneğin baskı istenen kumaşlarda daha önce minimum metre üretme şartı varken günümüzde kullanılan dijital baskı makineleri sayesinde bu minimum şartı ortadan kalkmıştır. Bu sayede firmalar müşterilerine adet şartı koşmaksızın baskı yapabilir ve müşteri isteğini karşılayabilir hale gelmiştir.

Üretim sürecinde önemli bir yer tutan ürün tasarım faaliyetlerinde de teknolojik gelişmelerden yeterince faydalanılması gerekmektedir. İşletmelerin bünyesinde yer alan AR-GE departmanının dünyadaki ve ülkemizdeki üretim teknolojilerindeki yenilikleri ve gelişmeleri takip etmeleri sağlanarak, bu birimin işletme yönetimine öneriler sunması sağlanabilir. Bu süreçte, yeni teknolojilerin işletmeye kazandırılması durumunda, işletmenin sağlayacağı kazançlar detaylı olarak analiz edilmelidir. İşletme yönetimi de bu süreçle birlikte daha hızlı ve isabetli karar alma imkânına kavuşacaktır.

Tekstil işletmeleri açısından hayatta kalmak (varlıklarını sürdürmek), karlılık ve kar maksimizasyonu her zaman önde gelen hedefler olarak sunulmaktadır. Bu nedenle işletmeler açısından rakipler karşısında avantaj sağlamak, memnun müşteriler kazanmaktan geçmektedir. Bunu gerçekleştiren ve pazarın değişen şartlarına uyum sağlayabilen işletmeler orta ve uzun vadeli rekabet üstünlüğünü ve karlılığını elde edebilmektedirler (Atakan, 2006).

Günümüzde tüketicilerin algılamasında radikal değişiklikler söz konusudur. Müşteriler, artık ürünlerle ya da ürünlerin belirli bir özelliği ile değil, ürün ya da hizmetin yarattığı bütünsel değerle ilgilidir. Kışın bir mağazada alışveriş yapan bir tüketici, sadece aldığı üründe kalite değil, alışveriş yaptığı mağazada rahatça

dolaşabilmek, giysilerini giyip çıkarabilmek için paltosunu ya da şemsiyesini bırakabileceği bir vestiyer de aramaktadır. Diğer bir örnekte satış öncesi ve satış sonrası hizmetlerle ilgilidir. Müşteri satış öncesi doğru seçim yapabileceği şekilde bilgilenmek ve satış sonrası da ihtiyaç duyulan hizmetlerde kalite istemektedir. Bütünsel müşteri memnuniyeti kavramı farklı sektörlerde farklı algılanabilir, ancak sonuç değişmez. Müşterinin memnuniyet arayışının çerçevesi genişlemiştir (Kalder, 1999).

2.3. Tekstil Sektöründe Müşteri İstekleri Belirleme

Müşteri merkezli bir anlayış benimseyen tekstil firmalarının sahip olduğu müşterinin ihtiyaç ve isteklerini çok iyi derecede anlaması gerekir. Bunu yapabildiğiniz ve müşterilere anlık tatmin sunabildiğiniz bir dünyada onları marka değerine daha sadık bir şekilde bağlayabilmek mümkün olur. Bunu yaparken etkileyici ve etkileşimi bol bir satın alma deneyimi de sunmak gerekmektedir.

Tüm sektörlerde olduğu gibi tekstil sektöründe de rekabet etmek isteyen ve kendine pazarda bir yer edinmek isteyen her firma müşteri memnuniyetini sağlamak zorundadır. Eğer bu memnuniyet sağlanmaz ve memnuniyetin sürekliliği olmazsa kaçırılan her müşteri için yerine yeni müşteriler eklemek zorunda kalınır. Bu zorunlulukta yeni müşteri kazanma maliyetine katlanmak demektir. Çünkü yeni müşteri kazanmanın maliyeti müşteriyi elde tutmaktan çok daha yüksektir.

Pazarlama uygulamalarında son yıllardaki en önemli gelişme satışa odaklanmanın yerini müşteriye odaklanmaya bırakması olmuştur. Bu değişim pazarlamada müşteri istek ve ihtiyaçlarının belirlenmesi aşamasında birebir pazarlama ve müşteri ilişkileri yönetimi kavramlarının doğmasına neden olmuştur.

Bire bir pazarlama (One to one Marketing): Müşterilerin her birini bireysel bir müşteri gibi görüp, şirkete ne dediğine ve şirket çalışanlarının müşteri hakkında neler bilmesi gerektiğine yönelik olarak, istekli biçimde davranışlarını ve uygulamalarını değiştirme düşüncesidir. Amaç, müşteri ile şirket arasında sağlıklı, verimli, karlı ve güvene dayalı uzun süreli bir ilişkinin oluşturulmasıdır (<https://pazarlamaturkiye.com/bire-bir-pazarlama-nedir/>).

Geleneksel pazarlama anlayışındaki amaç, işlemleri ve kârı maksimize etmek müşterinin bilgilerine ve satın alma geçmişine önem vermemek ve müşterinin bir durumdaki davranışı ile başka bir durumdaki davranışı arasında bağlantı kuramamak gibi davranışlar birebir pazarlama ile taban tabana zıt görüşler içerir (Odabaşı, 2000:

20). Bire bir pazarlamada; uzun dönemli ilişki, müşteriye merkeze alma, istek ve şikâyetlerin sürekli takibi gibi konular önem kazanmaktadır.

Bire bir pazarlama müşteri sadakatini, her bir müşteri ile tek tek ilişki kurarak gerçekleştirir. Her yeni ticari işlem ya da alışverişte bu ilişki tekrar edilir. Firmalar için müşteri sadakati satın alma eylemlerinin artmasını ve müşteri sürekliliğinin sağladığı için firmalar açısından çok önemlidir. Bire bir pazarlamanın özellikleri şu şekildedir (<http://danismend.com/kategori/altkategori/bire-bir-pazarlama/>):

- Müşteriyi elde tutma ve sürekli kılma üzerine odaklanmıştır.
- Müşteriyi farklılaştırmak ve bu farklılıklara göre her müşteriye ayrı hizmet sunmak ana amaçtır.
- Sürekli bir müşteri ilişkisi vardır.
- Müşteri değeri ve müşteri tatmini üzerine odaklanmıştır.
- Müşteri sadakati yaratmak ana amaçlardan biridir.
- Uzun dönemli bir bakış açısı hakimdir.
- Müşteri hizmetlerine özel önem verilmiştir.
- Müşteri beklentilerini karşılamak için yüksek vaatte bulunmaktadır.
- Tüm çalışanlar kalite ile ilgilenmektedir.

Birebir pazarlama; müşteriler ile sıkı bağlar geliştirmede, müşteri sadakatinin oluşturulmasını sağlar. Her müşteri ile ayrı ayrı diyalog kurma şirketin müşterileri için yeni ürün/hizmet bulma olanağını artırır. Memnun olan müşteriye çapraz satış yapma imkânı doğar.

Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY): Müşteri ilişkilerinde verimlilik ve etkinlik sağlamak için öncelikle müşteriyi çok iyi anlamak sonrasında ürünü doğru zamanda, doğru fiyatla ve doğru bir yerde sunmak gereklidir. MİY yazılımlarının amacı var olan müşteriyi korumakla birlikte potansiyel müşteriye de ulaşarak yeni müşteriler kazanmak ve tüm bu müşteri kitlesini elde tutarak sonuçta markaya ve ürüne bağımlı sadık müşteriler elde etmektir. MİY yazılımları profesyonel müşteri yönetiminin uygulamasını ve tüm süreçleri müşterileri taleplerine göre düzenlemesi konusunda destekler. MİY, tüm şirkette yapılandırılmış iş akışları oluşturmak için şeffaflık, verim ve şirket geneline yönelik bir bellek sağlar. MİY yazılımları ile teklif, sipariş, fatura, tahsilat, teknik destek gibi bütün şirket operasyonları yürütülebilir ve bu da müşteri ile ilgili geniş bir veri bankasının oluşmasını sağlar.

MİY yazılımları ile temel amaç; müşteri istek ve ihtiyaçlarını en doğru şekilde belirleyerek her firmada olduğu gibi karlılığı arttırmaktır. MİY yazılımları her müşteri için uygulanır ve genelleme yapılmaz. Müşteri ile ilgili her türlü bilgiye ulaşılabildiği için özellikle satış ve pazarlama personelinin gün içinde vakit kaybetmesi önlenir.

Satış aşamasında MİY yazılımları ile müşteri tüm satın alma alışkanlıkları ve detayları bilindiğinden, satış işlemi kolaylaşır. Ayrıca işlemi gerçekleştiren satış personelinin performansı da çok net olarak MİY uygulamaları üzerinde izlenebilir. İyi bir MİY uygulaması ile kurulmuş müşteri servisi, firma açısından daha fazla müşteri ve daha fazla karlılık anlamına gelir.

2.4. Tekstil Sektöründe Üretim Planlama

Üretim planlaması deyimi üretim-stok sistemi boyunca materyal akımı üzerindeki kısa-dönem sorunları kapsar. APICS (American Production and Inventory Control Society-Amerikan İmalat ve Envanter Kontrol Toplumu) tarafından yapılan tanıma göre üretim planlama; “Gelecekteki imalat faaliyetlerinin veya miktarlarının düzeylerini veya limitlerini belirleyen fonksiyondur”. Diğer tanım ise; üretim planlama bir firmanın, bir işletmenin, bir endüstrinin gelecekteki imalat işleri için gerekli kaynakları karşılaştırmak, bu kaynakları, üretilmesi istenilen ürünün gerekli miktarını en az maliyetle üretmek için tahsis etmektir. Yani kısaca, üretim planlama, işletmenin belli bir dönem içinde üreteceği ürün miktarının belirlenmesi ve kontrol altında tutulmasıdır. Üretim planlaması hangi mamullerin, nerelerde, kimler tarafından, ne zaman ve nasıl üretileceğini gösteren planların hazırlanmasıdır.

Üretim planlamanın amacı belirli bir ürünün istenilen üretim miktarına göre yaşanabilecek tüm olumsuz durumları da göz önünde bulundurarak istenen zamanda üretimi tamamlamaktır. Ürünlerin talep edilen miktar ve istenilen zamanda verimli bir biçimde üretilebilmesi için insan gücü, hammadde ve malzeme, makine ve araçlar gibi üretim girdilerinin etkili ve düzenli bir biçimde kullanılması planlama sürecidir. Üretim planlamanın önemi, üretim sistemlerinin gelişmesine paralel olarak artmaktadır.

Günümüz üretim işletmelerinde üretim planlamayı gerektiren sebepler şu şekilde özetlenebilir (www.tekstilbilgi.net):

- Üretim birimlerinin iş yoğunluğu
- İşletme içi düzenin şart olması
- Tedarik ve dağıtım faaliyetlerinin genişlemesi ve ülke sınırlarını aşması

- İşletmelerin verimliliklerini artırmak amacıyla zaman ve personel kayıplarının azaltılması
- Tedarikçi firmalar arasındaki ilişkilerin gelişmesi
- Hizmet, kalite ve fiyat rekabetinin yoğunlaşması
- Tüketici yelpazesinin genişlemesi
- Tüketici istek ve beklentilerinin değişmesi

Üretim planlama departmanının temel görevleri içinde üretim programının hazırlanması, üretim birimlerinin organizasyonu, malzeme tedariki ve organizasyonu, stok kontrolü, süreç planlama, tesis planlama, makine ve insan gücü kapasite hesaplaması gibi birçok konu yer almaktadır. Bundan dolayı planlama departmanı tekstil sektöründe bir işletmenin beyni konumundadır. Planlamada işletmelerin öncelikleri kârlılık, verimlilik ve müşteri hizmet seviyesidir. Amaç, üretim miktarını tespit ederken yönetimin hedeflediği stok ve satış seviyelerine ulaşmak ve iş gücü seviyesini mümkün olduğunca dengeli tutmayı başarmaktır.

Üretim planları, yöneticilere yol gösteren iyi bir kontrol aracıdır. Üretim planlarının yönetici ve uygulayıcılara yararlı olmasını sağlamak için kolay anlaşılır olması ve ulaşılan sonuçların ortak birimlerle (parça sayısı, işçilik saati vb.) ifade edilmesi gerekir. İşletmede mevcut kaynakları optimal şekilde kullanarak, üretim kayıpları en aza indirilerek, istenilen kalite düzeyinde üretim yapılmasını sağlamak için oluşturulan üretim planlaması hayati önem taşır.

2.4.1. Siparişe Göre Üretim Planlaması

Hazır giyim sektöründe sürekli değişen moda ve gelişen teknolojilerle birlikte müşteri talepleri sürekli değişmekte ve bunun sonucu olarak ürün çeşitliliği de artmaktadır. Bu durum firmaların siparişlerine de yansımıştır. Eskiden yüksek adetli ve tek tip siparişler alınırken günümüzde siparişler 100-200 âdete kadar düşmekte ürün çeşitliliği artmaktadır. Bununla birlikte müşteri beklentileri de sipariş sürelerinin kısa olması yönünde gelişmiştir. Modayı takip etmek isteyen her müşteri üreticiye sunduğu sevkiyat tarihi sürelerini kısaltmaktadır. Bu şekilde sipariş alan firmaların daha etkin bir planlama yapması gerekir. Bir siparişin gerçekleştirilebilmesi, müşterinin istediği ürün özellikleri ve miktarlarının istenilen tarihte (termin) teslim edilebilmesi, iyi hazırlanmış bir üretim planına bağlıdır. Üretim kaynaklarının etkin bir şekilde planlanması siparişin zamanında ve üretim planına uygun şekilde gerçekleşmesini sağlar. (www.tekstilbilgi.net):

Müşteriden yazılı olarak sipariş onayı alınmasından sonra aşağıdaki üretim planlama aşamaları gerçekleştirilir:

- Siparişin analizi (model, renk, asorti),
- Malzeme belirleme ve tedariki,
- Kapasite belirleme ve programlama,
- Siparişi uygulama (üretim),
- Sevkiyat ve siparişin teslimi

Siparişe göre üretim planlaması yapılırken göz önünde bulundurulacak en önemli kriter, üretim başlamadan önce üretim departmanının hesaplarına göre verilen ve müşteriye belirtilen sevk tarihidir. Bu sevk tarihi bazen üretim başlamadan önce müşteriler tarafından işletmeye de sunulabilir. Günümüzde çok çabuk değişebilen trendlerden dolayı tekstil sektörünün de bu hızlı değişime ayak uydurması beklenmektedir. Bundan dolayı müşteriye sunulan termin tarihlerinin kısa olması her zaman müşteriler tarafından iyi bir rekabet avantajıdır ve müşterinin beklentisini olumlu yönde etkileyen en önemli kriterlerden biridir. Bir tekstil firmasında üretim departmanında aynı anda birden çok siparişin üretimi gerçekleştirilmektedir. Hangi siparişin daha önce üretileceği ve üretim birimlerine takip edilecek siparişler hazırlanan ayrıntılı üretim planları ile belirlenir. Planlamada yapılacak en ufak bir hata, siparişin zamanında sevkini engelleyebilmekte bu da firma için prestij kaybı yaratmaktadır.

2.4.2. Malzeme Planlaması

Malzeme planlama; malzemelerin belirlenmesi, stok kontrolü ve malzemelerin tedariki süreçlerinden oluşur. Malzemeler müşterinin yazılı talepleri ile başlar yapılan numune üretimi ve müşteri onayıyla şekillenir. İlk aşamada müşteriden gelen malzeme istekleri yapılan numune dikkate alınarak değiştirilmek istenebilir. Üretim aşamasına geçilmeden önce belirlenen malzemelerin stok durumu kontrol edilir. Stok kontrolü sonrasında gerekli olan malzemelerin teminini sağlamak için tedarikçilere yazılı olarak sipariş geçilir.

Malzeme İhtiyaç Planlaması (MİP) sistemi; üretim için hazırlanmış olan ana ihtiyaç listesinin ayrıntılı bir programa dönüştürmeye yönelik işlemsel teknikler topluluğu olarak ifade edilir. Diğer bir deyişle bir işletmenin tüm imalat faaliyetlerinin planlanması ve kontrolünde kullanılan bilgi sistemidir. Malzeme ihtiyaç planlama yaklaşımı; mevcut ve planlanan üretimi gerçekleştirilebilmek için ürünün üretimi için

gerekli tüm malzemelerin işletmeye zamanında gelmesini ve üretimin planlanan zaman dilimi içerisinde başlanılıp bitirilmesini sağlamak, stokta mümkün en az miktarda üretim malzemesi(fermuar, çit çit, ip, kumaş, koli vs.) bulundurulmasını sağlamak, üretim, sevkiyat ve satın alma faaliyetlerini planlamak gibi amaçları gerçekleştirmek için kullanılabilir. MİP, bilgisayar tabanlı üretim planlama ve stok kontrol sistemidir. Bu sistem uygun programlama yöntemi ile siparişlerin önceliklerini saptar. Malzemelerin zamanında temini için planlamada gereken süreyi bildirir. Oluşabilecek gecikmeleri önceden bildirdiği için üretim birimi gereken önlemleri alabilir.

Yani MİP, sipariş verilecek malzemeleri miktar ve zaman olarak belirlemenin yanı sıra, meydana gelen değişiklikler karşısında öncelikleri güncelleştirme yeteneğiyle de donatılmıştır.

Malzeme tedarikinde kararlar zaman ve ekonomiklik unsurları dikkate alınarak verilmelidir. Çünkü üretimden çok önce yapılan malzeme tedariklerinde ödeme ve depolama maliyetleri yükselecektir. Ancak üretimin aksamasına yol açacak kadar geç yapılacak tedarikler ciddi maliyet kayıplarına neden olur. Tedariği yapılacak malzemelerin işletmeye gelmesi gereken tarih belirlendikten sonra tedarikçi firmaya, ihtiyaç duyulan malzemenin özellikleri, miktarı, sipariş ve teslim tarihi bir sipariş formu aracılığıyla bildirilir. Bu sipariş formu satın alma birimi tarafından kontrol edildikten sonra üretimin ihtiyacı doğrultusunda hazır şekilde stokta bekletilir. Firmaların satın alma birimi; ilgili tedarikçi firmaların temin sürelerini, nakliye sürelerini ve işletmenin üretim planlarını göz önünde bulundurarak karar vermelidir.

2.4.3. Numune Üretimi

Siparişin başlangıcında müşterinin istediği teknik özelliklerde ve ölçülerde bir adet üretim numunesi yapılır. Sipariş numunesi olarak adlandırılan bu ilk çalışma müşteriye gönderilir ve müşterinin bu numune üzerinden değerlendirme yapması ve istediği değişiklikleri belirtmesi istenir. Yapılan değerlendirmelere göre eğer yaptığınız üretim numunesi ile ilgili kritikler varsa bu kritikler düzeltilene kadar (genelde üretim numunesi için üreticiye sunulan numune yapım şansı 5 tir. 5 numunede de müşterinin istediği numuneyi yapamayan üreticilere sipariş şansı verilmez) üretim numunesi yapılır. Bu yapılan numunelerde müşterinin de değiştirmek istediği, üreticinin de değiştirmek istediği (istenilen nitelikler üretim sürecini zora koşuyorsa üretici de değişiklik isteyebilir) özellikler olabilir. Bu nedenle numune süreci uzayabilir. Bazen

bedenli gruplarda müşteri beden seti (her bedenden birer numune) isteyebilir. Müşterinin her bedenden numune görmek istemesinin sebebi tüm bedenlerde aynı teknik özelliklerin sağlanıp sağlanmadığını görmek ve ölçülere uygunluğu kontrol etmektir.

Parti üretime geçmeden önce paket dahil olmak üzere tam anlamıyla bitmiş bir üretim numunesini müşteriye gönderilmelidir. Gönderilen üretim numunesi müşteri tarafından onaylanırsa yazılı olarak numunelerin onayı alınır. Üretim onayı adı verilen bu onay sayesinde müşterinin son dakika herhangi bir değişiklik yapması veya siparişi iptal etmesinin de önüne geçilmiş olunur. Numune üretimi, üretime geçmeden önce mamulü bütün olarak görmek ve hatalara zamanında müdahale etmek açısından önemlidir. Bu durum zaman ve malzeme kaybını minimuma indirir. Ayrıca mamulün üretimi için gerekli olan üretim programının ve işlem basamaklarının başka bir deyişle akış organizasyonunun hazırlanması için ana kaynaktır. Müşteriye gönderdiğiniz üretim numunesinin aynısından bir adette işletme için yapılması gerekmektedir. Çünkü işletme için yapılan üretim numunesi parti üretiminde işletmeye yol gösteren en temel araçtır.

2.4.4. Zaman Saptama

Siparişin alımından sonra ilk olarak tüm planlama verileri toplanarak ve öngöründe bulunularak sipariş sevk tarihinin belirlenmesi gerekir. Malzeme tedariklerinden siparişin teslim tarihine kadar geçen süre, geçiş zamanı ve güvenlik payı zamanı toplamından oluşur. Geçiş zamanı, siparişin hazırlanması için gereken zamanı bildirir.

Üretim süresi (bir ürünün meydana gelebilmesi için planlanan toplam süre); ara süreler, giysinin her bir çalışma yerindeki bekleme süreleri; ek süreler, üretim gerçekleştirilirken zorunlu olarak oluşan ve planlanamayan duraklama süreleridir (makine arızaları, personel eksikliği, farklı bir üretim sistemine geçiş vb.). Güvenlik payı zamanı, işletmenin kendisine üretimde tanıdığı sevk tarihinden sapma süreleridir. Bu sapmalar, tedariklerin gecikmesi, makine arızaları, üretim sürenin yanlış hesaplanması sorunlardan kaynaklanabilir (www.tekstilbilgi.net).

İşletmenin günlük üretim kapasitesi, geçiş zamanı ve siparişin teslim tarihi ile yakından ilişkilidir. Kapasite, bir işletmenin belirli aralıklarla yapacağı üretim ile ilgili performansının imalat dakikaları olarak gösterilmesidir. Kapasite dar anlamda belirli bir zaman içindeki üretim miktarı olarak tanımlanmaktadır. İşletmelerin mal veya hizmetleri üretebilme yetenek ve imkânlarının belli bir ölçü ile ifade edilmesine işletme kapasitesi denir. Bir işletmenin üretim kapasitesi, işletmenin belirli bir süre içerisinde

mevcut üretim faktörlerini rasyonel biçimde kullanarak meydana getirebileceği üretim miktarıdır. Kapasitenin yanlış veya eksik kullanımı karşımıza birçok problem çıkarabilir ve bu da maliyetleri veya karlılığı etkileyebilir. Bu yüzden kapasitenin iyi planlanması işletme başarısı için önemlidir. Kapasite planlaması ve kontrolü, diğer bir deyişle kapasite yönetimi, toplam talebi karşılayabilmek için gerekli üretim faaliyetlerinin seviyesini ayarlama çalışmalarını içerir. Kapasite planlaması aşamalar şeklinde yapılarak doğru sonuç elde edilmeye çalışılır. Kapasite planlaması, yapılmak istenen üretimde kullanılacak iş merkezleri ile insan gücünün durumunu ve yeterlilik düzeylerini belirler. Günümüzde gelişen teknolojiye rağmen gerçek bir kapasite planlaması ve ölçümü yapabilmek çok zordur. Üretim esnasında ortaya çıkan belirsizlikler ve değişkenler tam kapasite çalışmasını engelleyebilir.

Üretim planlamasının amacı, üretimin aksamadan, düzen içinde yürümesini, gereksiz faaliyetlerin elenmesini ve üretime ilişkin her türlü faaliyetin birbiriyle uyum içinde olmasını sağlamaktır. Bu yönü ile şirket için yaşamsal bir anlam ifade eder.

Kapasite belirleme çalışmalarında; üretimi yapılacak modelin adedi, bir ürün üretebilmek için gerekli süre, günlük çalışma süresi ve işçi sayısı gibi bilgilere ihtiyaç duyulmaktadır.

2.4.5. Üretim ve Fason Takibi

Üretim planlaması yapılmış, üretim süresi hesaplanmış, üretim miktarı ve üretimde kullanılacak malzemesi belirlenmiş olan mamulün üretim sürecine geçilir. Bu süreç her firma için değişik yapıda ve yoğun emek harcanarak gerçekleşir.

Mamulün üretim aşamasında her bölüm uygulanan üretim planına göre yapması gereken görevi yerine getirir. Bölümlerin birinde meydana gelen aksama, gecikme veya hata zincirleme olarak diğer bölümleri de etkileyeceğinden üretim kontrolü sık ve seri şekilde devam etmelidir.

Üretim yapacak bölümlerin sayısının fazla olması, mamulün parçalar halinde üretilip sonra montajla bütün haline getirilmesi, kolay ve hızlı bir iş akışı sağlar. Mamulün parçalar halindeyken her bir aşamada kontrolünün sağlanması üretim sonucunda üründe ortaya çıkabilecek büyük sorunları önlemiş olur.

Üretim departmanının planlanmasında kapasite göz önünde bulundurulur. Genel olarak işletme kapasitesine bakılarak her bir bandın kısa vadede hatta orta vadede üreteceği siparişler önceden belirlenebilir. İşletmenin dikim bantları, elemanları,

makineleri üretimi gerçekleştirmek için yetersizse veya işletme içerisindeki üretim kapasitesi dolmuşsa, maliyet olarak da işletmeye daha ucuza mal olacaksa fason üretim gerçekleştirilir. Fason üretim biri diğerine göre ekonomik üstünlüğe sahip iki firma arasında küçük firmanın büyük firma için anlaştıkları türde, miktarda ve kalitede üretim yapması ve bu üretimi anlaştıkları tarihte teslim etmesidir. (www.tekstilbilgi.net):

Fason üretimin gerçekleştirilmesi için fason atölyelerin iyi seçilmiş olması gerekir. Bu aşamada kalite düzeyi, üretim maliyeti ve teslimat tarihi gibi kriterler göz önünde bulundurulur. Fason üretim yapmayı tercih eden firmaların kalite kontrolcülerinin çok sıkı çalışmaları gerekmektedir. Fason üretim yapan her firmanın mobil bir kalite kontrolcü bulundurmaları ve fasonda gerçekleşen tüm üretim aşamalarında oluşabilecek hataların önüne geçilmesini sağlamaktadır. Çünkü fason üretim işletme içerisinde gerçekleşmediğinden işletmeler hırsızlık, dikim ve paket aksesuarlarının kaybolması, verilen termine uyulmaması gibi çeşitli problemlerle karşılaşabilir.

2.4.6. Sevkiyat

Üretim sürecinin tamamlanmasından sonra ürünlerin depolanması veya sevk edilmesi için öncelikle paketlenmeleri gerekmektedir. Paketleme işlemlerinde kullanılacak malzeme ve yöntemler çeşitlilik gösterir (askılı paketlenme, katlanarak poşetlenip kolileme vb.). Bunların seçiminde ilk olarak müşteri isteği göz önünde bulundurulur. Eğer istekler ürünün özelliğini, depolama şartları ve süresini olumsuz yönde etkileyebilecekse müşterilere bu durum izah edilir ve olması gereken paketleme ve sevkiyat bilgileri önerilir. Sevkiyat bölümü için de üretim sürecinde gösterilen özen ve dikkat devam etmeli ve elde edilen kalitenin devamı sağlanmalıdır. Üretim sürecinde ve biten ürünlerin paket aşamasında ürünlerin takım, seri, asorti işlemleri, ürün, beden ve parça eşlemeleri dikkatle yapılmalıdır (www.tekstilbilgi.net).

Sevkiyat işlemleri, bir işletmeye hem ticari ve hukuki yükümlülük yükler. Firmalar sevkiyat işlemleri için müşterilerinden aldığı bilgiler doğrultusunda bölüm sorumlusundan stok işlemleri, depolama yöntemleri sevkiyat, yazışma ve belge düzenleme işlemlerinde yeterlilik beklemektedir. İhracat yapan tekstil firmalarında siparişin sevkiyatı gerçekleştirilmeden önce müşterinin kontrolcüsü (inspector) tarafından onay kontrolü (inspection) yapılır. Bu kontrollerde örneklem yöntemi tercih edilir. Kontrolcüler depoda sevkiyata hazır, tüm işlemleri tamamlanan koliler içerisinde

yer alan ürünlerden rastgele (sevkiyatı yapılacak ürün adedi dikkate alınarak) ürünler seçer. Bu ürünlerin kontrolleri yapılır ve çıkan hatalar büyük hata ve küçük hata olarak sınıflandırılır. Yapılan kontroller sonucunda hatalar belli bir yüzdeyi geçmiyorsa sevkiyata onay verilir. Eğer seçilen kolilerde delik gibi büyük hata sınıfına girecek hatalar mevcutsa müşteri kontrolcülerinden ve üreticisinden tüm üretim kolilerinin açılmasını (%100 kontrol) talep edebilir. Kontrolcüler tarafından açılan kolilerdeki ürünler tek tek kontrol edilip hatalar belirlenir. Üreticiden kaynaklı bu zaman ve kalite hatasının hepsi üreticiye yansıtılabilir (www.tekstilbilgi.net).

2.4.7. Üretim Bölümlerinin Günlük Faaliyet Raporları

Planlamaya uygun olarak üretimlerini gerçekleştiren departmanların gün sonunda yaptıkları üretimle ilgili faaliyet raporu oluşturmaları gerekir. Faaliyet raporlarında; hangi siparişin ve modelin yapıldığı, ürün rengi, üretim miktarı, çıkan ürün sayısı, verimlilikleri, karşılaşılan teknik problemler ve kalite problemleri, dar boğazlar ve öneriler yer almalıdır. Entegre yönetim anlayışı politikasını belirlemiş tekstil işletmelerinde faaliyet raporları yöneticilerin erişebileceği ve firma içerisinde kullanılabilen yardımcı programlar sayesinde yapılabilmektedir.

Faaliyet raporları üretim ve planlama departmanının gelecekteki siparişleri için bir kılavuz olması ile birlikte yöneticilerin de geçmiş üretimler ile ilgili bilgi edinmesini sağlar. Üretim birimi faaliyet raporlarından üretim miktarları ile planlarının tutarlılığını net olarak görür ve gelecekteki dönem için planlarını revize eder. Ayrıca faaliyet raporlarında belirtilen problemler göz önünde bulundurularak iş akışında ve işin tekniğinde değişikliklere gidilebilir. Bu yönüyle faaliyet raporları üretim departmanı için bir yol gösterici görevi görürler. Aynı modelin tekrar üretiminde (repete) önceki üretimin faaliyet raporlarına bakılarak hangi aşamalarda sıkıntı yaşandığı belirlenir ve bu sıkıntılara karşı önceden önlem alınabilir. Alınan bu önlemler sayesinde tekrar geçilebilecek üretimlerde termin ile ilgili sıkıntılar için ne kadar ilave zaman verileceği kararlaştırılır. Böylece müşteriler için çok önemli bir kriter olan zamanında sevkiyat gerçekleştirilmiş olur. Bu da pazarda rekabet avantajının korunmasını sağlar. Müşteriye verilen sevkiyat tarihine göre her müşteri de kendi dağıtım kanallarına bir tarih belirler. Üreticinin yapmış olduğu zaman gecikmesi tüm bu zincirin bozulmasını ve müşterinin de güveninin sarsılmasına sebep olur. Bu nedenle zamanında teslim müşteriler için önemli bir güven unsurudur.

2.5. Tekstil Sektöründe Müşteri İsteklerine Dayalı Strateji Belirleme

Rekabetin yüksek olduğu günümüz pazarlama dünyasında firmaların başarılı olabilmeleri, müşteri memnuniyetini sağlamalarına bağlıdır. Bir müşteriyi memnun etmenin ilk adımı onu anlamaktan geçer. Yapılan araştırmalar sonucunda tekstil dünyasında müşteri memnuniyetini sağlamanın çeşitli yolları bulunmaktadır. Her müşteri firma için özel olduğundan bu yollar da her müşteri için değişebilmektedir. Tekstil sektöründe müşteri memnuniyetini; farklı ürün tasarımları ya da mevcutları geliştirmek, düşük maliyetle yüksek kalitede ve hızlı bir biçimde piyasaya sunulması, kısa termin süreleri, modanın takip edilmesi ve müşteriyi yönlendirebilme vs. olarak sıralanabilir.

İşletme sunduğu ürün ve hizmetlerle ilgili olarak müşteri ihtiyaçlarını ne ölçüde karşıladığını görmek amacıyla düzenli olarak müşteri tatmin araştırmaları (anket, karşılıklı görüşme vb.) yapmalıdır. Araştırmalar sonucu müşteri tatminini etkileyen faktörler belirlenmekte ve hedeflerin güçlendirilmesinde kullanılmaktadır. Müşteri şikâyetleri düzenli olarak kaydedilmeli, çalışanlara duyurulmalı ve şikâyetin yinelenmesini engellemek için düzeltici ve önleyici faaliyetler uygulanmalıdır. Bütün işletmeler için kullanılacak müşteri tatmin araştırmaları tekstil sektörü için de kullanılabilir. Müşteriye daha ucuz, daha kaliteli ve daha hızlı ürün sunmak tüm işletmelerin temel hedefi olmuştur. Bu hedeflerine ulaşabilmek için, rekabet anlayışının hüküm sürdüğü günümüz şartlarında, işletmeler öncelikle ürün ve hizmetlerini geliştirirken müşteri odaklı hareket etmeyi benimsemek durumunda kalmıştır. Önceki pazarlama anlayışında hedef pazarı belirlemek, bu hedef pazarı dikkate alarak üretim yapmak ve bu arada da pazarlama karmasının diğer unsurlarını bu hedef pazardaki kitleye göre düzenlemek yeterli sayılıyordu. Pazarlamada hedef pazar denilen kavramın aslında her biri ayrı ayrı özellikler taşıyan kişilerden oluştuğu son yıllarda anlaşılmıştır. Günümüzün çağdaş müşteri hedefli işletmeleri bütün faaliyetlerinde müşteriyi odak kabul ettikleri için üretim ve satışlarının daha hızlı olarak yükseldiğini saptamışlardır. Çağdaş işletmelerin satış dışında kalan bölümlerinde çalışanlar da zamanlarının bir kısmını müşterinin yanında geçirmenin önemini kavramıştır (Taşkın, 2000: 67).

Önce fabrikayı kuralım, sonra müşteri buluruz anlayışı 1970'lerde kalmış, yeni talep konsepti gelişmeye başlamıştır. Şirketler artık müşterilerinin ihtiyaçlarını çok önceden görüp, onlarla birlikte ürün ve hizmet geliştirme yoluna gitmektedir. Bunu uygulayan şirketler ise rekabette birkaç adım öne geçmektedir. Bu konsept tekstil

sektöründe de kendini göstermiştir. Tekstil şirketlerinin öncelikle dünya tekstil ticaretinin yönünü iyi kavramaları gerekmektedir. Değişen trendleri izlemek ve bu trendlere ayak uydurabilmek firmalar için büyük önem arz etmektedir. Hangi ürünlerde rekabet avantajı var, tüketici ne istiyor, teknolojide neler oluyor gibi temel sorunları bilmek çok önemlidir. Başarılı olmak için artık sadece 4P (product-ürün, place-yer, promotion-promosyon, price-ücret) yeterli olmamaktadır. Bugün ürün çeşitliliğinden çok kitlelere hitap etmek önem kazanmıştır. Şirketler artık nasılsa satılır stratejisiyle üretim yapmak yerine, taleplere göre üretimini yönlendirmektedir.

Günümüzde başarının anahtarı en iyi fiyatı vermekten geçmemektedir. Bununla birlikte müşteriye çok iyi anlamak, internet alışveriş rahatlığını mağazalara taşıyabilmek, promosyon, teknolojinin uyarlanabilmesi gibi konularda büyük önem taşımaktadır. İnternette verilen hizmetle mağazada verilen hizmet eşdeğerli olmalıdır.

Tekstil sektörü için her zaman en önemli rekabet aracı yenilikçi olmaktır. Bu yaklaşımı benimseyen işletmelerin teknoloji ve trendleri yakından takip etmeleri gerekmekte ve kendi firmasına uygulamayı başarması gerekmektedir. Küresel gelişmelerin farkında olan ancak kendi kaynakları ve kapasitesinin de bilincinde, gitmek istediği noktayı bilen bir işletme olmak gereklidir. Böyle bir bilinçle hareket etmek; tüketicilerin beklentilerini izlemek, tüketicilerle uzun süreli ilişkileri geliştirmek ve uzun dönemdeki satışları gözetmek, tüketicilerin satın alma eylemlerini kolaylaştırıcı pazarlama yöntem ve araçlarını kullanmak ve zamanla daha yakın bir müşteri ilişkisi kuracak bir pazarlama ve marka oluşturmakla mümkündür.

Tekstil sektörü diğer endüstriyel alanlardan farklı olarak kullanıcılara sezonluk değişim gösteren yeni ürünler sunma çabasıdadır. Dolayısıyla iplikten dokumaya herhangi bir aşamada gerçekleştirilen yenilik son kullanıcıya ulaşan ürünleri etkileyebilmekte ve yeniliği geliştirenlerin pazarda daha güçlü ve etkili olması sağlanmaktadır.

Globalleşen pazarda rakipler, tüketici istek ve ihtiyaçlarını genel kalite standartlarına uygun olan ve belli bir standarda oturtulmuş mal ve hizmetler ile karşılamaya doğru yönelmektedir. Her alanda olduğu gibi tekstil alanında da tüm dünya ülkeleri tarafından kabul görmüş ISO 9001(Kalite Yönetim Sistemi Standartı), ISO 14001 (Çevre Yönetim Sistemi Standartı), ISO 28000 (Tedarik Zincirinde Güvenlik

Yönetim Sistemleri Standartı) gibi kalite standartları firmaya olan güveni arttırmakla birlikte, firmanın müşteriler için bir tercih sebebi olmasını sağlamaktadır.

Firmaların yoğun rekabet ortamında varlıklarını devam ettirebilmeleri için üzerinde önem ile durulması gereken dört stratejik nokta bulunmaktadır. Bunlar;

- Ürünün kalitesi,
- Ürünün maliyeti,
- Üründe yaratılan yenilikler,
- Ürünün pazara sunulma süresi–niteliği ve etkin bir pazarlama/hizmet tekniğidir.

Yönetim uzmanı Rick Kash, “The Law of Demand and Supply” kitabında talep stratejisini uygulayan şirketlerin karlarını artıracak dört avantaja sahip olduklarını belirtmektedir. Kash’a göre bu avantajlar şunlardır:

- Müşterinin n istediğini doğru anlamak ve tam olarak istenilen ürünü satmak
- Ürünleri, rakip firmaların ürünlerinden farklılaştırma yoluna gidilmesi
- Talebi kısıtlı olan ürünlerin pazardan çekilmesi
- Ürün ya da hizmetlerin uygun fiyatlarla müşteriye sunulması

Günümüz pazarlama anlayışına sahip tekstil işletmelerinin de müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılamaya odaklanması ile birlikte daha esnek bir yapıya dönüşmenin önemini ve stratejinin esas konusu olan müşteri isteklerinin anlamını kavramanın değerini daha iyi anladılar.

İşletmelerde ürün adaptasyonunda kültürel özelliklerin dikkate alınması da büyük önem taşır. Tekstil sektöründe kültürel adaptasyon çok önemlidir ve ihracat yapan firmaların bu konuya gereken önemi vermesi firmalara artı değer katmaktadır. İşletmeler önemli miktarda siparişin gerçekleştiği yılbaşı, paskalya, sevgililer günü gibi özel kabul edilen zaman dilimlerinde, bugünlere has simge ve yerel kültür imajını çağrıştıracak semboller kullandıklarında ihracat rakamlarını daha fazla oranda artırabilirler.

Şirketlerde tedarik zincirinin talep odaklı yapılandırılması şirketlere farklılık katabilmektedir. Prof. Dr. Barış Tan, ‘yeni talep’ stratejisinin temelinde, tedarik zincirinin yapısının çok önemli olduğunu ve günümüzde ‘talep odaklı’ tedarik zincirlerinin şirketlere büyük değer kattığını belirtmiştir. Tedarik zincirinin talep odaklı kullanılmasında örnek olarak Zara’yı gösterilebilir. Zara son moda ürünleri, en kısa

zamanda, uygun fiyatlarla genç müşteri kitlesine ulaştırarak rakiplerini geride bırakmıştır. Kısa zamanda müşterilerine sunduğu ürün ve hizmetten dolayı Zara son moda ürünleri de rakiplerinden önce mağazalarında sergilemektedir. Zamana karşı yarışma ve talep odaklılık anlayışı mevcut müşteri potansiyelinin ağırlıklı olarak genç nüfus olmasından ve firmanın kurucusunun kıyafet algısından kaynaklanmaktadır. Firmanın kurucusu Ortega; kıyafetin, ekmek veya meyve gibi belli bir sürede tüketilmesi gereken bir tüketim aracı olacağını öngörmüş ve stratejisini buna göre belirlemiştir. Bu strateji sonucunda ise Zara'nın satışları yılda ortalama yüzde 25, karı yüzde 10 artmış olup şirket her yıl yüzde 30 büyümesini sürdürmektedir. Cumartesi siparişi verilen bir ürün, pazartesi mağazaya gönderilebilmektedir. Zara, müşterisinin isteklerini hem hızlı karşılayabilmekte hem de kısa zamanda farklı ürün seçenekleri sunmaktadır.

Yeni talep stratejisinde segmentasyon da büyük önem taşımaktadır. Bu stratejiyi izleyen şirketler segmentasyon analizine çok önem vermektedirler. Segmentlerin belirlenmesinde ise farklı yollar uygulanabilmektedir. Firmalar genellikle karlı segmentlere yönelip o yöne doğru süreçlerini konumlandırmaya çalışmaktadırlar. Yenilik ve hizmet konusunda dünyanın en başarılı tekstil firmalarından biri olan Spoerry firması, niş bir pazarda yüksek fiyatlarla katma değerli servisler sunuyor. Başarısının ardındaki en önemli etmenlerden biri moda ağırlık vermesi ile birlikte moda uygun farklı ürünler sunmasıdır. Hızlı bir tedarik zinciri ve üreticileri ile yakın ilişki kurması müşterilerine verdiği hizmetin kalitesini arttıran en önemli etkenlerdir.

Linthal AG. şirketi ise ücret ve değer kategorisinde tekstil sektörünün en iyilerinden biridir. Linthal AG, hedef kitlesine uygun fiyatlarda ürün sunmaya dayalı bir pazarlama stratejisine sahiptir. Bu stratejiyi hayata geçirmek konusunda da son derece başarılı olan firma, yeniliğe büyük önem vermektedir. Lojistik de son derece başarılı, hızlı ve güvenilir olması müşterilerinin beğenisi kazanmaktadır.

İhracat yapan veya yurtiçi satış yapan tekstil işletmeleri, satış geliştirme araçlarından en fazla oranda fuar ve sergileri kullanmaktadırlar. İşletmeler uluslararası fuarlara katılarak, başka ülkelerdeki büyük kitlelere ulaşabilme imkanına sahip olmakla beraber, başka ülkelerdeki tanınırlığını ve prestijini artırır. Katılımın tanınırlık ve prestij dışına firmalara sağladığı en önemli konu ise yeniliktir. Fuarlara katılan firmalar kendi sektörlerinde tüm dünyada neler olduğunu veya nelerin olacağını etüt etmiş olurlar. Farklı ürün tasarımları ve sunum yöntemlerini görüp kendi firmalarında da bu değişik

fikirleri gerçekleştirebilirler. İşletmenin prestijini arttırmada önemli bir paya sahip olan diğer bir tutundurma faaliyeti halkla ilişkilidir. Halkla ilişkiler ihracatçı veya yatırımcı firmanın yurtdışı faaliyetlerinin sürdürülebilirliği açısından çok önemlidir. Tüm firmalar hedef aldıkları dış pazarlarda iyi bir firma imajı yaratmak zorundadır aksi halde işletmelerin malları boykot edilebilir ve faaliyetlerine son verilebilir (Karafakioğlu, 2010: 281).

Tekstil pazarlama sektörünün bir diğer önemli konusu inovasyondur. Tüketim çağı olarak isimlendirilen günümüzde çıkan her yeni bilgi/ürün/hizmet hızlı şekilde tüketilmektedir ve yerine yenilerinin gelmesini beklenmektedir. Böyle bir ortamda tekstil işletmelerinin de müşteri odaklı ve yeni ürün geliştirme odaklı olmaları gerekmektedir. Dünya 'fast fashion'a döndüğü için yeni dönemde kendini yeni ürünlerle kabul ettirebilen ve zamana karşı hızlı olan kazanacaktır. Tekstil, teknoloji ağırlıklı çalışan bir sektör olduğundan rekabet açısından sürekli yatırım yapılmalıdır. Yapılan yatırımlar yeni ve farklı ürün çeşitliliği sağlamada önem taşımaktadır. Böylece çeşitlilik, hızlı servis ve müşteri ihtiyaçlarını ilk sıraya koyarak hazırlanan stratejilerle rekabet üstünlüğünü arttırmış ve pazarda iyi bir yer edinilebilir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖNEM-PERFORMANS ANALİZİ

3.1. Önem Performans Analizi

Martilla ve James (1977) tarafından pazarlama alanında müşteri memnuniyetini arttırabilmek için hangi ürün ya da hizmetlerin özelliklerine önem verilmesi gerektiğinin belirlenmesinde yol haritası olan bir teknik olarak Önem Performans Analizi (ÖPA) geliştirilmiştir. Tüketicilerin gerçekte ne istediği ve bu isteğin önem sırası ÖPA'nın esas konusunu oluşturur.

İlk önerildiği tarihten bugüne dek ÖPA, bilhassa müşteri memnuniyetini etkileyen ürün özelliklerinin netleşmesi ve verilen hizmet kalitesini arttıran faktörlerin belirlenmesiyle alakalı yapılan çalışmalarda popüler bir teknik olarak kullanıla gelmiştir (Bacon, 2003: 55). Bu tekniğin yaygın olarak kullanılmasının başlıca sebebi arasında tekniğin uygulamasının pahalı olmaması ve kolay yorumlanabilir olması yer almaktadır (Bruyere ve diğ., 2002: 82). ÖPA yönteminin araştırmacılar tarafından yaygın olarak kullanılmasının sebebi elde edilen veriler ile bunlara yönelik stratejik önerilerin aynı anda sunulabilmesinden kaynaklanmaktadır. Bu sayede incelenen ürün özelliklerinden hangilerinin müşteriler açısından göreceli olarak daha önemli olduğu tespit edilebilmekte ve bunlara bağlı ürün performansı karşılaştırılarak etkin stratejiler geliştirilebilmektedir (Abalo ve diğ., 2007: 115). Aynı zamanda işletme performansının hangi alanlara yoğun olarak aktarıldığı da analiz sayesinde görünmektedir. Böylelikle yöneticiler kısıtlı kaynaklarla daha rasyonel kararlar alarak, müşteri memnuniyetini arttırabilmektedir (Deng ve diğ., 2008: 38).

ÖPA genel olarak pazarlama stratejisinin geliştirilmesinde yöneticilere büyük katkıları olan bir analiz türüdür. ÖPA sonucunda, yöneticiler ürünleri ile ilgili odaklanılması gereken önemli noktaları görebilirler ve ürünün müşteri açısından performans değerlemesi sonucu eksik veya güçlü yönlerini öğrenebilirler.

ÖPA yapısı itibariyle basit ve kolay uygulanabilir bir teknik olduğundan, farklı alan araştırmacıları tarafından yoğun ilgi görmüş ve birçok çalışmada kullanılmıştır. ÖPA metodu ilk olarak otomotiv sektöründe uygulanmıştır (Warnick, 1983: 58; Albayrak ve Caber, 2011: 628; Bartlett, 1992: 38; Chan, 2005: 21). Bu çalışmalardan

bazıları şu şekilde özetlenebilir: gıda sektörü (Tontini ve Silveira, 2007; Sampson ve Showalter, 1999), eğitim (Alberty ve Mihalik, 1989; Ortinau, Bush, Bush ve Twible, 1989; Ford, Joseph ve Joseph, 1999; Kitcharoen, 2004; O'Neil ve Palmer 2004); sağlık (Hawes ve Rao, 1985: Dolinsky ve Caputo, 1991; Yavaş ve Shemwell, 2001: Abalo,Varela, ve Manzano, 2007, Shulman ve diğ., 2006, DuVernois 2001), askeri (Hooker 2008), bankacılık (Joseph ve Stone, 2003; Matzler ve diğ., 2003); e-ticaret ve bilgi teknolojileri (Levenburg ve Magal, 2005; Skok, Kophamel ve Richardson, 2001, Mahani ve diğ., 2012), turizm (Albayrak ve Caber, 2011; Tekin ve Kalkan, 2014 ;Cengiz ve Kantarcı, 2013; Tetik,2012 ; Albayrak,2014; Saltık, 2017, Esen ve diğ. 2017, Ismayıllı, 2014, Nisco ve diğ., 2014, Wade ve Eagles, 2010, Oh , 2000)

1977 yılından beri uygulanan bir yöntem olmasına rağmen Türkçe literatürde bu yöntemin uygulandığı çok az çalışma mevcuttur. ÖPA analizinin tekstil sektöründe uygulanması yönüyle bu çalışma Türkçe literatür için bir ilktir.

3.2. Önem Performans Analizi Tarihsel Gelişimi

ÖPA veri yorumlanmasını kolaylaştırmak ve pratik önerilerden yararlanmak için, özellikle önem ve performans ölçütlerini iki boyutlu bir kılavuzla birleştirmektedir. Önerilerine göre, bir hedef ürünün bir dizi temel niteliği oluşturulur ve konular her bir özelliği öneminden dolayı satın alma kararına göre derecelendirir. Örneğin, Martilla ve James (1977) bir otomobil satıcısının hizmetinin önemini anlamak için 14 özellik kullanmıştır. İdeal olarak, özneliliğin önemi gerçek bir satın alma deneyiminden sonra değil önce ölçülmelidir. Çünkü genel olarak önem-performans analizi, bir satın alma kararında anahtar olarak seçilen özelliklerin rolünün anlaşılmasını gerektirir. Performans, daha sonra aynı nitelikler kümesi kullanılarak ölçülür, böylece önem ve performans, önem-performans analizi matrisi (veya kılavuz) aracılığıyla aynı özellikler içinde doğrudan karşılaştırılabilir. Önem ve performans puanlarının ortalama değerleri daha sonra önem-performans analizi kılavuzunun oluşturulmasında geçiş noktası olarak kullanılır.

Martilla ve James'e (1977: 77) göre, araştırmalar tüketici memnuniyetinin; hem tüketici beklentilerinin hem de sunulan performansa ilişkin algılarının bir fonksiyonu olduğunu ortaya koymuştur. Bu açıdan ÖPA yöntemi, memnuniyet kavramını; bir hizmetin veya ürünün tüketici açısından önemi ve bu hizmet/ürün için ortaya konulan

performans olgularının bir fonksiyonu olarak ele almaktadır (Martilla ve James, 1977: 77; Frauman ve Banks, 2011: 130)

Jaccard ve diğ. (1986) kavramsallaştırmanın türüne bağlı olarak önem kavramının, kullanıcılara önem-performans analizi için farklı sonuçlar sunabileceği anlamına geldiğini belirtmiştir. Bu çalışmaya benzer şekilde, Lego ve Shaw (1992) hem bireysel özellik hem de toplam düzeylerde, turistlere verilen hizmetler ile ilişkili öznel önem ölçülmesinin dört yönteminin yakınsak geçerliliğini test etmiştir. Sonuç olarak, korelasyonel bir yaklaşıma dayanarak Jaccard ve ark. (1986) bir çıkarım oluşturmuşlar ve önem kavramının çok boyutlu doğasının, düzgün bir şekilde kontrol edilmediğinde; önem performans analizlerinin geçerliliğini ve güvenilirliğini zayıflatabileceği kanısına varmışlardır (Oh, 2001: 620).

Önem ile ilgili net bir kavram tanımının olmaması, öznel bir özellik göstermesinden dolayı ÖPA eleştirilmektedir. Oliver (1997: 34) bir soru yöneltmiştir: Ne için önemli? Bu, teorik olarak ilişkili değişkenler (yani, önem ve performans) için ortak bir kriter değişkeninin veya hedef kavramının (örneğin tüketici memnuniyeti) belirlenmesinde tipik bir sorudur. Bu nedenle müşteri memnuniyetinin, özellik önemini ve performansını ölçerken, bir hedef kriter değişkeni olduğunu öne sürmektedir (Oliver, 1997). Benzer bir şekilde, Martilla ve James (1977) önem ve performans arasındaki uyumsuzluğun müşteri memnuniyetsizliğinin bir göstergesi olduğunu öne sürerken, Guadagnolo (1985) önem performans analizinin tüketici memnuniyetini değerlendirmek için bir araç olduğunu ileri sürmektedir.

Oh ve Parks (1997) önem ve beklenti kavramları arasındaki karışıklık ile ilgili bir başka önemli konuya işaret etmişlerdir. Martilla ve James (1977: 77) önem ve performans arasındaki tüketici memnuniyeti; belli başlı nitelikler ve özellik performansı yargılarıyla ilgili beklentilerin bir fonksiyonudur. Bununla birlikte, birçok önem performans analizi araştırmacısı önemi ölçmek ve yorumlamak için sıklıkla iki kavramı birbirinin yerine kullanmaktadır (örneğin, Chon, Weaver ve Kim, 1991; Evans ve Chon, 1989; Hollenhorst ve diğ., 1992; Tzung-Cheng ve diğ.). ÖPA yönteminin beklentileri ölçtüğünü varsayarsak; sonuçların yorumlanması ve bu nedenle pazarlama önerileri sunduklarından farklı olmalıdır. Bu yönü itibarıyla ÖPA yönteminin mantığı SERVQUAL yöntemine benzemektedir. Örneğin SERVQUAL modeli, hizmet kalitesini beklentilerin ve performansın bir fonksiyonu olarak işler hale getirir. ÖPA'da kalite; tüketicinin karşılaşmış olduğu ürün /hizmetlere atfettiği önem ve algıladığı bir

performansın bir fonksiyonu olarak ele alınır. Ancak ÖPA'nın SERVQUAL yönteminden farkı; analiz esnasında tüketicinin beklentilerine yer verilmemesidir. Çünkü tüketicinin beklentisinin yüksek olduğu varsayılmaktadır (Tekin ve diğ., 2014).

ÖPA'nın esas amacı çeşitli ürün ve hizmetlerin belirli niteliklerinin performanslarını belirlerken verileri yorumlamayı kolaylaştırarak, uygulamaya yönelik yönetimsel önerilerde bulunmaktır (Dwyer ve diğ., 2012)

Mutlak ve nispi önem sırasındaki kapsayıcı geçerlilik, önceki önem-performans analizi çalışmalarında yeterince dikkate alınmamıştır. Geleneksel önem-performans analizi çalışmalarında, katılımcılar tipik olarak önem dereceleri sağlandığında bir özneliği dikkate almaya yöneltilir. Ne yazık ki, bu yöntemin, çoğu özneliğin önem derecelerini şişirmesi muhtemeldir ki bu da, önem derecelerindeki değişimleri sınırlandırmaktadır. Martilla ve James (1977) yaptığı çalışmanın yanında, Hollenhorst ve diğ. (1992) bunun önem-performans analizinin ampirik uygulamalarında sıkça karşılaşılan bir problem olduğunu ileri sürmektedir. Üstelik bu tür bir mutlak önemin, bir firmanın eylem planlarını geliştirmede ne kadar anlamlı olabileceği tartışmalıdır. Açıkça, bir ürün veya marka için tüketici tercihleri, yalnızca odak ürün içindeki nitelikler arasında bir takas veya karşılaştırma değil, aynı zamanda rakip ürünlerdeki aynı özellikler arasındaki bir karşılaştırmaya dayanılarak oluşturulmaktadır. Dolayısıyla, ölçüm bir zorunluluk olsa bile bir niteliğin pazar odaklı göreceli önemi, özneye özgü mutlak öneme kıyasla özellik önceliğinin daha geçerli ve rekabetçi bir temsili olabilir. Çakmur (2012), istatistiksel olarak türetilmiş göreceli önemine kendiliğinden bildirilen mutlak öneme kıyasla, üstün öngörücü geçerliliğe sahip olduğunu göstermiştir.

3.2.1. Önem ve Performans Değişkenleri Arasındaki İlişkiler

Birçok önem-performans analizi çalışması, önem ve performans arasındaki potansiyel ilişkileri dikkate almamıştır. Önem-performans analizi yöntemi iki kavram için istatistiksel bir ilişkiye yol açsa da, bu analizlerin çok az bir kısmı iki kavram arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Martilla ve James'e (1977) göre önem, iki kavramın performans algılarının öncülleri ile olduğu kadar beklentileri ile de yakın bir ilişki içerisindedir. Ayrıca, önceki çalışmalar, performansın ağırlık değişkeni olarak önemin kullanılabilirliğini göstermiştir (Cronin ve Taylor, 1992; Oh ve Parks, 1997; Tse ve Wilton, 1988). Bunun anlamı, önem kavramının performans kavramı üzerinde bazı

katkı ve / veya etkileşimli etkilere sahip olabileceğidir. Diğer bir deyişle, bir firmanın performansının müşteri tarafından değerlendirmesinin, müşterinin kendisi için ne kadar önemli olduğunu düşündüğü bir yapı oluşturmaktadır (Ryan ve Huyton, 2000: 10).

Önem ve performans algıları arasındaki makul nedensel ilişki kuramsal olarak, önem-performans analizi ile yansıtılan ilişkinin ötesinde doğrulanabilir. İlk olarak beklenti onaylamama teorisinden alıntılama yaparak önemin performansla pozitif ilişkili olduğu gösterilebilir. Öznitelik müşteriye ne kadar önemli olursa, müşteri özellik performansını olumlu ve dolayısıyla daha yüksek bir memnuniyet olarak algılar (Oh ve Parks, 1998). Bu ilişki genellenebilirlik teorisi ile de açıklanabilir (Oliver, 1980). Teori, tüketicilerin özellikle önemli ürün / hizmet özellikleri için, kendi deney sonuçlarına göre deneyimlerini (yani performans algısından kaynaklanan duygular) genelleştirmeye eğilimli olduklarını ileri sürmektedir. Önem ve performans ölçümüne uygulandığında, bu iki kavramın ya olumlu ya da negatif korelasyon üretme eğiliminde olduğu ortaya çıkmıştır.

Önem ile performans arasındaki nedensel bir ilişki göz önüne alındığında, geleneksel ÖPA, ilişkinin niteliğine ve büyüklüğüne bağlı olarak ciddi yanlış bilgiler sunabilir. Hollenhorst ve diğ. (1992) tarafından yapılan amprik çalışmada iki kavram arasında yüksek pozitif korelasyon bulunmuştur. Bunun nedeni, önerilerin, iki kavramın ana etkilerinin yanı sıra, önem ve performans arasındaki nedensel ilişkiden etkilenme eğiliminde olmasıdır.

Kavramlar arası korelasyonun yanı sıra, hem önem hem de performans içinde öznitelikler arasındaki korelasyonlar, önem-performans analizi üzerindeki özelliklerin birbirinden farklı dağılımına katkıda bulunmuş olabilir. Her ne kadar performans analizi çalışmaları, her bir özelliği bağımsız olarak kullanarak, önemi ve performansı ölçmüş olsa da, bazı öğeler her zaman birbiriyle ilişkilidir. Örneğin satın alacağımız bir tekstil ürününün fiyatı müşteri için önem arz etmekle birlikte bu üründen beklediğimiz performans da aynı oranda yüksek olacaktır. Nitelikler arasındaki korelasyonun bu türünün, iki özneliğin aynı hücrede yer almasına neden olması muhtemeldir. Aynı sorun diğer özellik çiftleri için de geçerlidir, bu yüzden performans analizinin geçerliliğini zayıflatmaktadır.

3.3.Önem Performans Analizi Matrisi

İlk olarak tüketicilerin ürünü satın alırken önem verdikleri özellikler saptanmalıdır. Bu özellikler tüketicinin ürünü değerlemesinde rol oynayan “temel satın

alma faktörleri” dir. Diğer bir ifadeyle tüketici değer algısını etkileyen faktörlerdir. Örneğin satın alacağınız ürün bir bebek tulumu olsun. Bu ürün için sizin temel satın alma kriterleriniz nedir? Siz bu ürünü alırken en çok hangi noktalara dikkat edersiniz? soruları bize o ürünün önem verilen özelliklerinin öğrenilmesini sağlar. Sorulara verilebilecek cevaplar kullanılan kumaşın içeriği, dikiş kalitesi, baskı kalitesi, görünüş özellikleri olabilir. Önem kavramı tüketici zihninde satın alımdan önce oluşmuş bir kavramdır. Performans kavramı ise satın alınan ürün/hizmet tecrübesinden sonra oluşur. Örneğin müşterinize yönelttiğiniz satın aldığımız bebek tekstili ürünü ile ilgili sorular ürünün performans değerlendirmesini yapmanızı sağlar. Örneğin satın aldığınız bebek tekstili ürünü herhangi bir tüylenme yaptı mı? Baskı silinmesi gibi bir problem yaşadınız mı? Soruları ürünün performansı ile ilgili bilgi edinmenizi sağlar. Bu amaçla gereksinim duyulan veriler, odak grup görüşmeleri ya da anketlerin kullanıldığı pazar araştırmalarından sağlanır.

Önem performans analizinde hangi özelliklerin değerlendirilmeye alınacağı kritik bir öneme sahiptir. Tüketicilerin gözden kaçırmış olabileceği önemli faktörlerin değerlendirilmeye sunulması ÖPA’yı daha faydalı hale getirir.

Önem performans matrisinde medyan değerlerinin mi yoksa aritmetik ortalama değerlerinin mi kullanılacağına araştırmanın amacına göre karar verilmelidir. Eğer iki değer açısından bir fark söz konusu değilse daha fazla bilgi içerdiği için aritmetik ortalama tercih edilmelidir (Tekin ve diğ., 2014).

ÖPA analizi sonuçları bir matrisle ortaya konulmaktadır. Geçmiş çalışmalarda ağırlıklı olarak Şekil 3’teki gibi matrisin dikey ekseninde önem yatay ekseninde ise performans seviyeleri ortaya konulmaktadır. Fakat x ekseninin önem ve y ekseninin performans düzeyleri olduğunu gösteren çalışmalarda mevcuttur. İki yaklaşımda doğrudur çünkü ÖPA analizinin amacı kesin değerlere ulaşmaktan ziyade önem ve performans seviyelerini belirlemektir (Tekin ve diğ., 2014).

	Düşük Performans	Yüksek Performans
Yüksek Önem	<p>Hücre 1 Yoğunlaşılması Gerekenler</p>	<p>Hücre 2 Korunması Gerekenler</p>
Düşük Önem	<p>Hücre 3 Düşük Öncelikliler</p>	<p>Hücre 4 Olası Aşırılıklar</p>

Şekil 3: ÖPA Matrisi

Kaynak: Riviezzo ve diğ., 2009.

Önem-performans analizi taslağının yorumlanması basittir. Şekil 3'de gösterildiği gibi ÖPA önem-performans ölçümlerine dayanan dört farklı öneri üretilmektedir. Yorumlar, her bir özelliğin önem ve performans puanlarının dağılımını izler. Matristeki her bir hücrenin genel özellikleri şu şekildedir;

Birinci hücre; önem düzeyi yüksek olmasına karşın performansı düşük olan; geliştirmek için çaba gösterimine yüksek önem gösterimine işaret eden *yoğunlaşılması gerekenler* yer almaktadır. İşletmeler için özellikle üzerinde durulması gereken hücredir. Çünkü müşterinin ürün/hizmet ile ilgili önem verdiği, dikkat ettiği özelliklerin tam karşılığının alınmadığını gösteren hücredir. Burada ürün/ hizmet ile ilgili maksimum düzeyde performans alabilmek için ne yapılmalıdır? sorusuna cevap bulmak gerekir. Tekstil sektöründe, üretimin her bir aşamasında yapılan iyileştirme ve yenilikler ürün ve ürün gruplarının değer zincirine önemli katkılarda bulunmakta bu da işletmelere daha fazla ve kalıcı katma değerler kazanmalarına imkan vermektedir. Her firma için yoğunlaşılması gerekenler hücresinde yer alan özellikler değişebilir. Fakat genel olarak tekstil üreticilerinin üzerinde durması gereken birincil konular; ürünün tasarımı, maliyetin düşük tutulması, işlevsellik ve fonksiyonellik, kullanılan pazarlama stratejileri, teknolojiyi takip etme, değer zinciri yaratma gibi konulara verilen önem firmanın performansını arttırmasını destekler.

İkinci hücre; hem önem düzeyi yüksek olan hem de yüksek performans sergilenen, rekabet gücünün korunabilmesi veya kazanılması için fırsatlar sağlayabilecek *korunması gerekenler* yer almaktadır. Yöneticiler bu hücrenin korunması için çeşitli stratejiler geliştirebilirler. Örneğin; ürün çeşitliliği, farklılaşma, maliyet avantajı, satış ve pazarlama teknolojileri geliştirme, dış lojistik teknolojileri geliştirme, müşteri hizmetleri, operasyon teknolojileri geliştirme gibi alanlara önem vererek yakalamış oldukları avantajı devam ettirebilirler (Atılğan, 2006).

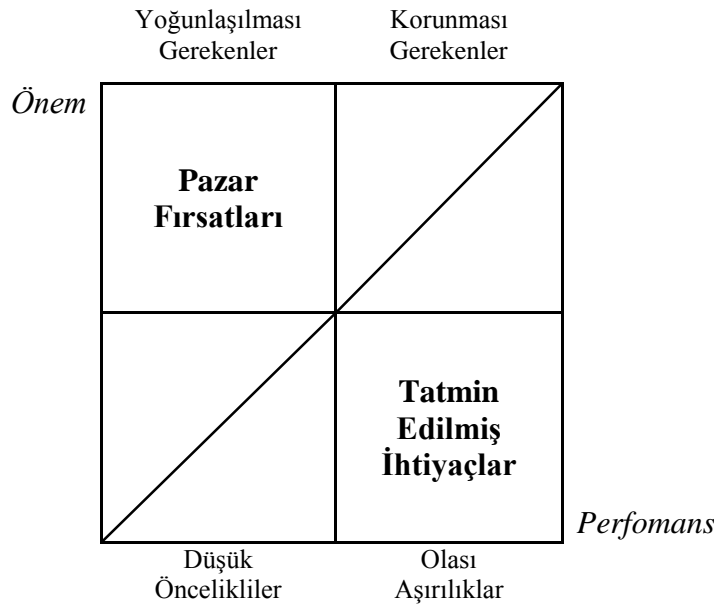
Firmaların tatminkar bir karı elde edebilmesi, bu faaliyetleri verimli ve etkili bir şekilde gerçekleştirmelerine bağlıdır. Böylece müşteri, ihtiyacını karşılayacak bu ürüne, içerdiği farklılık ve değerden dolayı, firmanın belirlediği fiyatı kabul edebilir ve ödeyebilir.

Üçüncü hücrede, önem düzeyi de performansı da düşük olan; üzerine ek bir dikkat gösterilmesine gerek olmayan *düşük öncelikliler* yer almaktadır.

Dördüncü hücrede ise önem düzeyi düşük olmasına karşın performansı yüksek olan kaynakların başka bir yerde kullanımının daha verimli sonuçlar sağlayabileceği *olası aşırılıklar* yer almaktadır. Müşteriler için önem arz etmeyen ve bu hücrede yer alan özellikler için firma ekstra bir çaba göstermemelidir. Bu hücre için yüksek bulunan performanslar özellikle birinci hücreye aktarılabilir.

3.3.1. Önem Performans Analizi Matrisinde Farklı Uygulamalar

ÖPA matrisinin değerlendirilmesinde bazı çalışmalarda 45 derecelik bir diyagonalin kullanıldığı görülmektedir (Şekil 4). Şekil 4’de bir örneği sunulan ÖPA matrisinde gösterilen diyagonal, müşteriler için önem ve performansın eşit olduğu noktaların birleşimini ifade etmektedir. Bu diyagonalin üst kısmında yer alan her bir niteliğin önem düzeyi, firmanın o nitelikle ilgili mevcut performans düzeyinin üzerinde bir değere sahiptir. Yani bu niteliklerde müşterilerin tam bir tatmini söz konusu değildir ve bu nitelikler *pazar fırsatları* olarak ele alınabilirler. Diyagonalin altında yer alan niteliklerin ise performans düzeyleri önem düzeylerini aşmaktadır ve *tatmin edilen ihtiyaçları* işaret etmektedir. Yani şirket performansı müşteriler tarafından bu niteliklere verilen önemin üzerindedir (Duman, 2015).



Şekil 4: Derecelik Diyagonal ÖPA Matrisi

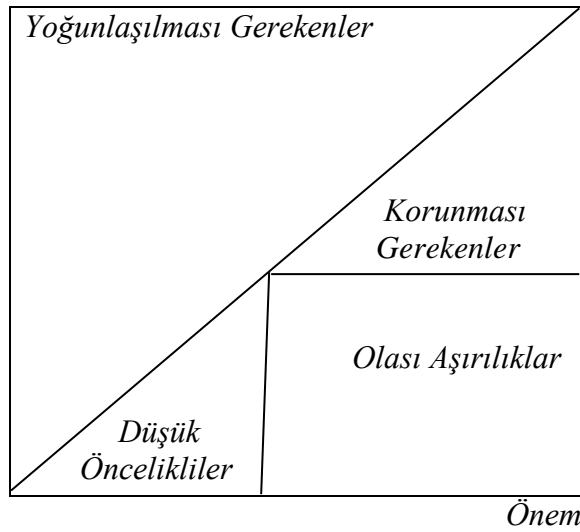
Kaynak: Azzopardi ve Nash, 2013: 224.

Yöneticiler için diyagonalin üst kısmında yer alan, önem düzeyi yüksek fakat yeterli performans sergilenememiş alanları gösteren pazar fırsatları kritik öneme sahiptir. Çünkü müşterinin önem verdiği noktalara işletmenin de aynı önemi göstermediğini gösterir ki bu da işletmenin kendi performansını görmesi açısından çok önemli bir noktadır. Pazar fırsatları; mevcut ve gelecekteki olası değişimler sonucunda tüketicilerde ortaya çıkabilecek yeni istek ve ihtiyaçlar, bu istek ve ihtiyaçlara yönelik yeni ürün ve hizmetler ya da bu ürün ve hizmetleri tüketicilere sunacak yeni yollar ve pazarlama araçlarından oluşmaktadır. Bir işletme için önemli olan bu fırsatları rakiplerinden önce tespit edebilmek, analiz edebilmek ve değerlendirebilmektir.

Diyagonalin altında yer alan tatmin edilmiş ihtiyaçlar müşterilerin ürün/hizmetin performansından oldukça memnun olduklarını gösteren alandır. Bu bölümde yer alan özellikler müşteri açısından yeterince iyidir ve daha fazla bir kaynak aktarımı gerekmez. İşletmelerde bu bölüm içerisinde yer alan kaynakların tespitini iyi yapmalı aşırı fazlalığa kaçarak kaynak tahsisi yanlış yönlendirmemelidir.

ÖPA matrisinde diyagonal kullanımının farklı bir örneğini Abola ve arkadaşlarının (2007) çalışmasında görmek mümkündür. Abola ve arkadaşları (2007: 116). ÖPA matrisini yine bir diyagonal ile çaprazlamasına bölerek dört farklı hücreyi Şekil 5’de görülebileceği üzere farklı bir biçimde ele almışlardır.

Performans



Şekil 5: Üç Bölmeli Diyagonal ÖPA Matrisi

Kaynak: Abola ve diğ., 2007: 116.

Diyagonalin üstünde yer alan özellikler negatif farka sahiptir (performans < önem). Yani mevcut nitelik için gösterilen performans, aynı niteliğe verilen önemi karşılamamaktadır. Diyagonalin altında kalan özellikler pozitif farka sahiptir (performans > önem). Yani firmanın belirli nitelikler için göstermiş olduğu performans aynı niteliklere verilen önemden daha fazladır ve memnuniyet söz konusudur. Diyagonalden uzaklık kullanıcının memnuniyet veya memnuniyetsizliğinin bir göstergesi olarak düşünülmelidir (Rial ve diğ., 2008, 180). Önem ile performans arasındaki negatif fark arttıkça memnuniyetsizlik artacağından, yatay diyagonalin üstünde kalan alanın tamamı Martilla ve James (1977)'in *yoğunlaşılması gerekenler* alanı olarak ele alınmaktadır. Buna göre önem değeri performans değerinden yüksek olan her özellik için performans artırıcı faaliyetlerin geliştirilmesi gerekmektedir.

3.4. Önem Performans Analizi Uygulama Aşamaları

Alberty ve Mihalik (1989) ÖPA uygulamasında aşağıdaki aşamalardan geçilmesi gerektiğini belirtmişleridir:

1. *Değerlendirilecek özelliklerin bir listesinin oluşturulması*; Bunun için ilgili literatürlere başvurmakla birlikte yöneticilerin, uzmanların veya tüketicilerin görüşleri alınabilir.

2. *Ölçeğin geliştirilmesi*; Faktörlerin hem önem hem de performans düzeylerinin ölçülebileceği beşli veya yedili likert ölçeklerinden yararlanılabilir.
3. *Araştırmanın uygulanması*; Araştırmayı anlatan kısa bir bilgi verilmeli ve anket, odak grup görüşmeleri, yüz yüze mülakat teknikleriyle de tüketicilerin değerlendirmelerine başvurulmalıdır.
4. *Verilerin analiz edilmesi*; Bu aşamada genellikle merkezi eğilim ölçülerinden hareket edilmelidir. Medyan mı aritmetik ortalama değerlerinin mi kullanılacağına araştırmanın amacına göre karar verilmez. İki değer arasında fark söz konusu değil ise daha fazla bilgi içerdiği için aritmetik ortalama tercih edilmelidir.
5. *Matrisin oluşturulması*; ÖPA sonucunda elde edilen bulgular bir matrisle sunulur.
6. *Tavsiyelerin sunulması ve değişikliklerin uygulanması*; Bu aşamada elde edilen veriler ve matris yorumlanması sonucunda önem ve performansı arttırmak için yöntemler geliştirilir.

3.5. Önem Performans Analizi Öğeleri ve Boyutları

Martilla ve James (1977: 79) önem performans analizini uygularken aşağıdaki konuların dikkate alınması gerektiğini belirtmişlerdir:

- Önem-performans analizinde hangi niteliklerin değerlendirmeye sunulacağı kritik bir öneme sahiptir. Müşterilerin gözden kaçırmış olabileceği önemli faktörlerin değerlendirmeye sunulması önem-performans analizini daha faydalı hale getirmektedir.
- Hizmetlere ve mallara yönelik uygulanacak olan önem performans analizi için müşterilere aynı niteliği ölçmeye yönelik önem ve performans anketi olmak üzere 2 anket uygulanır.
- Analiz sonucunda oluşturulacak matriste x ve y eksenlerinin pozisyonlarını belirlemede, araştırmadaki bakış açısına göre değişik yöntemler kullanılmaktadır. Önemli olan hücreleri doğru tespit edebilmek ve yorumlayabilmektir.
- Önem-performans matrisinde medyan değerlerinin mi yoksa aritmetik ortalama değerlerinin mi kullanılacağına araştırmanın amacına göre karar

verilmelidir. Eğer iki değer açısından bir fark söz konusu değilse, daha fazla bilgi içeriyor olduğu için aritmetik ortalama tercih edilmelidir.

- Oluşturulan matristeki her bir özellik göreceli önemine göre dikkate alınmaktadır. Ancak burada önem-performans değerleri arasındaki farkın en yüksek olduğu faktörlere bilhassa dikkat edilmelidir. Çünkü bu değerler müşteri memnuniyetsizliğinin başlıca sebepleri olabilirler.
- Sadakati oluşmuş ve oluşmamış tüketicilerin yanıtları dikkatle incelenmelidir.

3.6. Önem Performans Analizine Yardımcı Olabilecek Yöntem ve Teknikler

Bu bölümde Önem Performans Analizine yardımcı olabilecek değer akışı haritalama ve A3 metodolojisinden bahsedilecektir.

3.6.1. Değer Akışı Haritalama Yöntemi

Değer akışı, her ürün için esas olan ana akışlar boyunca bir ürünü meydana getirmek için ihtiyaç duyulan, katma değer yaratan ve yaratmayan faaliyetlerin bütünüdür. Her ürün için geçerli olan ana akışlar şunlardır;

- Hammaddeden müşteriye üretim akışı,
- Kavramdan kuruluma tasarım akışı (ürün geliştirme süreci).

Müşteri talebinden hammaddeye doğru üretim akışını ele alır. Değer akışı bakış açısı, yalnızca tek tek prosesler üzerinde değil büyük resim üzerinde çalışmak ve sadece parçaları değil bütünü iyileştirmek demektir. Eğer gerçekten bütüne bakar ve ham maddeden müşteriye tüm yolları izlerseniz, birçok işletmeden ve firmadan geçen bir değer akışını takip etmeniz gerekecektir. Değer akışı haritalama, ürünün geçtiği değer akışı boyunca oluşan malzeme ve bilgi akışının görülmesine ve anlaşılmasına yardımcı olan bir tekniktir. Değer akışı haritalama ile anlatılmak istenen çok basit bir şeydir; müşteriden tedarikçiye ürünün üretim yolunu izleyerek, malzeme ve bilgi akışında yer alan her prosesi dikkatli bir şekilde sembollerle çizilmesidir. Daha sonra, bir dizi kritik anahtar soru sorarak akışın nasıl akması gerektiğini gösteren “gelecek durum” haritasını oluşturulmasıdır.

Değer akışı haritalama tekniğinin ÖPA ya yardımcı olduğu en önemli nokta üretimdeki her bir prosesin önem ve performans çalışması sonucunda çıkan değerlere göre değerlendirmesinin yapılabilmesidir. Örneğin firmanızda ÖPA sonucunda ürettiğiniz üründe bazı eksikliklerin olduğunu veya bazı özelliklerin gereksiz olduğunu görmemizi sağlayan teknik değer akışı haritalamadır. Bu tekniği tekrar tekrar yapmak

özellikle israf kalemlerini azaltmak ve hangi özelliklerin ve kaynakların nasıl daha verimli kullanılması gerektiğinin anlaşılmasına yardımcı olur. Değer akış haritalama tekniği aşağıdaki kolaylıkları sağlar:

- Üretimdeki tek bir procesten (montaj, kaynak vb.) daha fazlasını görülmesine yardım eder.
- İsraktan daha fazlasının görülmesini sağlar. Haritalama, değer akış yollarındaki israf kaynaklarının da görülmesini sağlar.
- Üretim prosesleri ile ilgili ortak bir konuşma dilinin oluşmasını sağlar.
- Akışla ilgili kararlar görünür olduğu için onların tartışabilmesini sağlar. Aksi takdirde, sahada alınan birçok kararlar ve detaylar hatalı olabilir.
- Yalın kavramlar ile teknikleri birbirine bağlar.
- Uygulama planı için temel oluşturur. Değer akışı haritaları, kapıdan-kapıya bütün akışın nasıl işleyeceğinin tasarlanmasına yardım ederek yalın uygulama için plan oluştururlar (<https://lean.org.tr/deger-akis-haritalama-vsm-gereklidir/>)
- Bilgi akışları ve malzeme akışları arasındaki ilişkiyi gösteren nadir yöntemlerdendir.
- Katma değer yaratmayan adımlar, temin süresi, kat edilen mesafe, stok seviyesi gibi sayısal değerler üreten birçok nicel teknikten ve yerleşim planları hazırlamaktan daha faydalı bir tekniktir. Değer akışı haritalama, akışı sağlamak için işletmenizi nasıl çalıştırmanız gerektiğini çok detaylı bir şekilde tanımlamanızı sağlayan nitel bir araçtır. Rakamlar aciliyet hissi yaratmak veya önce/sonra ölçümleri için iyidir. Değer akışı haritalama ise o rakamları değiştirmek için neler yapılması gerektiğini tanımlamayı sağlar.

3.6.2. A3 Metodolojisi

A3 metodolojisi; planla, uygula, kontrol et ve önlem al (PUKÖ) olarak bildiğimiz sürekli iyileştirme döngüsünü temel almaktadır. A3 denmesindeki temel sebep bu metodolojiyi uygularken A3 boyutunda kağıtların kullanılmasıdır.

A3 raporlama temel olarak problem çözme için kullanıldığı gibi önerilerin de anlatılmasında ve bu önerilerin sonuçlarında görülebilmesini sağlayan bir tekniktir. A3 raporlama birbirini takip eden sekiz adımdan meydana gelir:

1. Problemin belirlenmesi ve doğrulanması: A3 raporlama yöntemi hangi problem için uygulanacak ise veriler ile destekleyerek problem seçiminin yapıldığı aşamadır.

2. Problemin alt detaylarına ayrıştırılması: Problem çözülmesi kolay alt konulara ayrıştırılır.

3. Hedefin belirlenmesi: Problemin çözümü ile ulaşmak istenen hedeflerin belirlendiği bölümdür.

4. Kök nedenlerin belirlenmesi: Probleme sebep olan ana nedenlerin belirlendiği ve analiz edildiği bölümdür.

5. Çözümlerin belirlenmesi: Kök neden analizleri sonucunda uygun çözüm yollarının belirlendiği bölümdür. Bu bölüm çözümleri sağlayacak araç ve yöntemlerin belirlenmesi ile tamamlanır.

6. Çözümlerin takibi: Belirlediğimiz çözüm yollarının takibinin yapıldığı bölümdür. Her çözümün durumu takip edilir. Her bir önlem ve güncelleme başarıya ulaştığında tamamlanır.

7. Süreç ve sonuçların doğrulanması: Yapılan aksiyonlar doğrultusunda, çözümlerin sonuçları izlenir. Bu bölüm, ilk aşamadaki verilerin devamının girilmesiyle tamamlanır.

8. Başarılı sürecin standartlaştırılması: Takip edilen çözüm yollarından başarılı bulunan sonuçlar onaylandıktan sonra süreç standartlaştırılır. Bu bölüm süreç standartlaştırılması görevi yapılırca tamamlanır.

A3 metodolojisi, ÖPA sonucunda matriste yer alan yoğunlaşılması gerekenler, düşük öncelikliler, korunması gerekenler ve olası aşırılıklar hücrelerinde yer alan niteliklerin bulunmasını kolaylaştırır. Örneğin; ÖPA sonucunda çok fazla önem gösterdiğimiz ama müşteri açısından önem seviyesinin düşük olmasında sakınca olmadığı olası aşırılıklar hücresi A3 metodolojisi açısından bir problem olarak düşünülebilir ve bu problemi çözmek için A3 yöntemi uygulanabilir. Bunun sonucunda kaynak tahsisi daha etkili ve doğru şekilde yapılır.

3.7. Önem Performans Analizine Getirilen Eleştiriler

ÖPA yönteminin yapısına yönelik çeşitli eleştirileri literatürde görmek mümkündür. Oh (2001), çalışmalarda kullanılan önem ve performans kavramlarının mutlak olması gerektiğini ve bu kavramların içeriklerinin net bir şekilde tanımlanması gerektiğini belirtmiştir (Oh, 2001:621). Fakat ÖPA yapısı itibariyle kesin sonuçlara

ulaşmayı hedeflemez. Belirlenmiş iki değişken arasındaki neden sonuç ilişkisini bulmayı amaçlar. Önem performans matrisinin dört parçaya doğru bir şekilde ayrılamaması da önemli eleştiri konuları arasında yer almaktadır. Analiz esnasında kullanılan değerlerin önem ve performans algıları arasında olabilecek muhtemel neden-sonuç ilişkileri de ÖPA'ya getirilen bir diğer eleştiri konusudur. ÖPA matrisinde belirlenecek olan kılavuz çizgilerinin pozisyonları da çeşitli araştırmacılar tarafından eleştirilmiştir. Bu konu ile ilgili Martilla ve James (1977) her ne kadar opsiyonel bir durum olduğunu belirtmiş olsa da literatürde çeşitli tartışmalarla karşılaşmak mümkündür (Tekin ve diğ., 2014).

Ancak tüm bu eleştirilere rağmen ÖPA; zaman-maliyet avantajı sunması ve ortaya kabul edilebilir neticeler koyabilmesi açısından, turizm, eğitim, sağlık hizmetleri, bankacılık, genel olarak hizmet kalitesi gibi birçok sektörde yöneticilerin işine yarayan bir değerlendirme yöntemi olarak kabul görmektedir. ÖPA, yorumlanması kolay ve doğru şekilde uygulandığında etkin yönetim stratejileri geliştirilmesine olanak sağlayan bir analiz yöntemidir (Griffin ve Edwards, 2012).

3.8. Önem Performans Analizi Uygulama Örnekleri

Hooker (2018) yaklaşık iki milyon ABD askerinin tedavisi için kullanılacak olan terapi programlarının değerlendirmesinde ÖPA yöntemini kullanmıştır. Önemli programların bir listesini geliştirmek için spesifik olarak bireysel programlara geri bildirimde bulunarak askerlere çeşitli sorular sorulmuş ve yüz yüze görüşmeler yapılarak bilgi toplanmıştır. Tipik bir nitel analiz değil de görüşme verileri üzerine ve bu veriler ışığında hazırlanan anket tekniği uygulanmıştır. Yapılan ÖPA sonucunda programlardaki endişe ve etki alanları daha hızlı bir şekilde belirlenmiş olup tedavi hizmetlerinde geri bildirim için önemli alanlar tanımlanmıştır.

Saltık (2017) çalışmasında Ölüdeniz Tabiat Parkı'nın rekabet gücünü arttırabilmek için yoğunlaşılması ve korunması gereken hizmetler ile düşük öncelikliler ile olası aşırılıkları kapsayan hizmetlerin ayrıştırılmasına yönelik yönetsel önerilerde bulunmuştur. Araştırmada nicel araştırma tekniklerinden tarama tekniğinden faydalanılmış ve ÖPA uygulamasına uygun bir anket formu hazırlanmıştır. Yapılan ÖPA analizi sonucunda destinasyonun en önemli tercih edilme sebebinin denizin temizliği olduğu, turizm nedeniyle aşırı kullanımın doğal güzelliğe zarar verdiği ortaya çıkmıştır. Doğal güzellikleriyle turist çekim merkezi olarak nitelendirilen tabiat

parklarının turizme kazandırılması kadar sürdürülebilir turizm anlayışıyla yönetilmesinin de önemli olduğu ortaya konmuştur.

Esen ve diğ. (2017) ÖPA yöntemi ile günübirlik kültür turlarının turistlerin beklentilerini karşılama düzeyini araştırdığı çalışmada nicel araştırma yöntemlerinden yararlanılmıştır. ÖPA analizi sonucunda katılımcılarının çoğunun Türkiye ye daha önce geldiği ve kültür turlarına katıldığı görülmektedir. Alışılmış hizmetlerinin dışına çıkılması gerektiği, yeme içme hizmetlerinin daha iyi olması gerektiği ve rehberlik hizmetinin daha kaliteli olması gerektiği sonucuna varılmıştır. Aynı zamanda Türk insanının yöre kültürünün daha iyi anlatılması ve sergilenmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır. Destinasyon özellikleri performans düzeyinde yeterli bulursa da altyapı ve güvenlik konularının dikkat edilmesi gereken alanlar olduğu tespit edilmiştir.

Tekin ve diğ. (2014) hizmet kalitesinin ölçümü üzerine yaptıkları çalışmalarında üniversite sosyal tesislerinde sunulan hizmetlerin ÖPA ile analiz edilerek, hizmet kaliteleri ile ilgili mevcut durumun ortaya konulması amaçlanmıştır. Araştırmada nicel araştırma yöntemlerinden yararlanılmıştır. Veri toplamada anket tekniğinden faydalanılmıştır. Yapılan ÖPA analizi sonucunda araştırmanın yapıldığı tesislerin kamu işletmesi niteliğinde olmasına rağmen oldukça yüksek hizmet kalitesi ortaya koyduğu tespit edilmiştir. ÖPA ile misafirler ön-büro, yiyecek, içecek hizmetlerinden ve personelin niteliğinden memnundur fakat tesisin fiziksel imkanları aynı performans düzeyinde değildir. ÖPA ile müşterilerin tesisin performansı ile ilgili yetersiz gördüğü ve yoğunlaşılması gerekenler kümesinde yer alan odalara ilişkin yetersizliklerin tesisin hizmet kalitesini daha da yukarıya çekebilmesi için ihmal edilmemesi gerektiği sonucu ortaya çıkmıştır. Tekrar misafir oranının %44,8 düzeyinde olması, misafirlerin %96 sının tesislere tekrar gelebileceğini ve tesisleri başkalarına da tavsiye edebileceklerini ifade etmesi, hizmet kalitesinin yüksekliğini destekleyen sonuçlardır.

Ismayılı (2014) kongre katılımcılarının destinasyon özelliklerine verdikleri önemin ÖPA ile tespiti adlı çalışmada Antalya ve İstanbul illerini karşılaştırmıştır. Çalışmanın amacı Antalya ve İstanbul destinasyonlarını ziyaret eden kongre katılımcılarının algılarını tespit etmek ve ilgili destinasyonların uluslararası kongre turizmi kapsamındaki rekabetçilik seviyelerinin ortaya çıkarılmasını sağlamaktır. Veri toplama tekniği olarak ankette faydalanılmıştır. ÖPA sonucunda; toplantı ve konaklama tesislerinin yer kapasitesi, toplantı ve konaklama tesislerinin çeşitliliği,

konferans etkinliklerinin uygunluğu Antalya için korunması gereken özellikler olarak tespit edilmiştir. İstanbul için; toplantı ve konaklama tesislerinin yer kapasitesi, konferans etkinliklerinin uygunluğu, şehir imajı, toplantı yerleşkesine erişebilirlik, yerel altyapının uygunluğu ve standartları gibi özellikler korunması gerekenler arasındadır. Katılımcıların bu konumda yer alan özelliklere yönelik performans algıları da yüksektir. Bu sebepten dolayı her iki destinasyon açısından kaynak aktarımının devam ettirilmesinde yarar bulunmaktadır. Antalya açısından üzerinde yoğunlaşılması gereken özellikler; “Şehir imajı” ve “İklim” iken, İstanbul için “Dışarıda eğlence olanakları”dır. Bu özellikler katılımcılar için önem arz etmesine karşın mevcut performansları beklenti düzeyini karşılamamaktadır. Bu sebepten ilgili alanlara daha fazla kaynak aktarılması gerekmektedir.

Nisco ve diğ. (2014) Campania (İtalya)’daki turist memnuniyetinin ÖPA ile ölçülmesine yönelik yaptıkları araştırmalarında bölgedeki seyahatleri sonucunda 1936 yerli ve yabancı turiste anket uygulanmıştır. Araştırma aracı, hedef seçimin belirleyicileri, seyahat davranışı, algılanan memnuniyet ve ziyaret sonrası niyetleri içeren dört bölüme ayrılmıştır. Turist memnuniyeti özellikleri, hizmet pazarlaması ve turizm pazarlaması ile ilgili önceki literatür esasına göre seçilmiştir. Yapılan ÖPA analizi sonucunda konaklama ve yemek hizmetleri bölgenin en güçlü özellikleri arasında yer almaktadır. Campania bölgesi, Pompei ve Ercolano arkeolojik kazıları, Caserta Kraliyet Sarayı ve Napoli'nin tarihi kent merkezi gibi dünyaca ünlü UNESCO miras alanlarını çevrelemektedir. Bu tür cazibe merkezleri benzersiz hedef özellikleri yansıtılabildiklerinden, hedef pazarlama sürecinde hem ulusal hem de uluslararası düzeyde önemli konumlandırma öğeleri olarak kullanılabilirler. Ulaşım, sinyaller, rehberli turlar gibi konularda temel turizm hizmetlerinin geliştirilmesi gerekmektedir.

Cengiz ve Kantarcı (2013) 1 üçüncü yaş turistlere yönelik turistik ürün önem performans analizi konulu makalelerinde 55 ve üstü yaş aralığında yer alan bireylere yönelik turistik ürün analizinin ÖPA yardımıyla ortaya konmasını amaçlamıştır. Araştırma 2011 ve 2012 yılları arasında Alanya ilçesinde gerçekleştirilmiştir. Alanya'nın seçilmesinin en önemli nedenleri; kitle turizmini ve Akdeniz bölgesini temsil gücüne sahip konaklama kapasitesi, turist sayısı ve gelire sahip bir destinasyon olması, pazarın dünyanın en önemli üçüncü yaş nüfusuna sahip olan Almanya olması biçiminde sıralanabilir. Araştırmada nicel araştırma yöntemlerinden yararlanılmıştır. Veri toplamada anket tekniğinden faydalanılmıştır. ÖPA analizi sonucunda üçüncü yaş

turistler, performansı düşük ancak önemi yüksek olarak değerlendirilen ve ilerlemiş yaşları nedeniyle karşılaştıkları fiziksel engelleri kolaylaştırıcı ve sağlık sorunlarını giderici ürünlerin öncelikle ele alınması halinde pazardaki başarının artırılacağı öngörülmektedir. Alanya ve benzeri kitle turizmi yapan destinasyonların araştırma bulgularından hareketle çeşitli pazarlama stratejileri geliştirmesi ve çalışmayı belirli aralıklarda tekrarlayarak sağladıkları değişim ve iyileşmeyi gözlemlemeleri ve benzer analizlerin farklı pazarlarda uygulanarak karşılaştırmalı analizler yapılması araştırmacılar tarafından önerilmektedir.

Blesic ve diğ. (2014) SPA otellerinde hizmet kalitesinin ÖPA ile ölçülmesi isimli çalışmalarında Sırbistan'ın en çok ziyaret edilen 26 üç yıldızlı otellerin önem ve performansını karşılaştırmıştır. Veri toplama tekniği olarak anketten faydalanılmıştır. 26 otelde konaklamış turistlere toplamda 500 adet anket dağıtılmış ve 295 kullanılabilir anket elde edilmiştir. Anketin birinci bölümü 24 soru önem ölçmek için; ikinci bölümü 24 soru performans ölçmek için hazırlanmıştır. Üçüncü bölümde ise katılımcıların demografik özelliklerine yer verilmiştir. Yapılan ÖPA sonucunda otel seçiminde yiyecek ve tesis olanaklarının en önemli kriter olduğu sonucu çıkarken güvence faktörü otel performansını etkileyen en önemli etkidir. Yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi ve meslek otel seçiminde etkin rol oynamaktadır. Spa otellerindeki en önemli hizmet sunum probleminin otel organizasyonunun ve randevuların yetersiz olduğudur. Konuklar ile güçlü ilişkilerin olması, tüketicilerdeki değişikliklerin sürekli izlenmesi müşterilerin belirlediği talepleri yansıtan talepler ve hizmet standartlarının yaratılması, iyi planlanmış ve tasarlanmış hizmet otellerin performansını arttıracak en önemli niteliklerdir.

Mahani ve diğ. (2012) web sitelerinde hizmet kalitesinin ölçümü adlı çalışmalarında ÖPA tekniğini kullanmışlardır. ÖPA ile perakendecilerin servis stratejileri geliştirmeden önce müşterilerin daha iyi anlaşılabilmesi gerektiğinin üzerinde durulmasına dikkat edilmesi gerekmektedir. Veri toplamada anket tekniğinden faydalanılmıştır. Anket İngiltere'de bulunan üniversitelerde okuyan 800 öğrenciye uygulanmıştır. Yapılan ÖPA analizi sonucunda performansın ortalama değeri analiz edilirken üç negatif değer saptanmıştır. Sipariş iadeleri, siparişi yerine getirme ve iyileştirme. Bu üç değerlerin performansı verilen önem düzeyinin altında kalmıştır ve performans iyileştirmeye gidilmesi gerekmektedir. Aynı zamanda gizlilik faktörü de

müşterilerin online alışveriş yaparken dikkat ettikleri önemli bir etken olduğu için bu faktöründe performansında iyileştirilmeye gidilmesi gerekmektedir.

Albayrak ve Caber (2011) Side-Manavgat bölgesindeki Alman Rus ziyaretçilerin genel hizmet kalitesi ölçümü üzerine yaptıkları çalışmalarında destinasyon genel hizmet kalitesine yön veren boyutlara verdikleri önem ile bu boyutlara yönelik performans algılarını ilişkilendirmiştir. Çalışmanın amacı destinasyonun güçlü ve zayıf yönlerini tespit etmede ÖPA tekniğinden nasıl faydalanılması gerektiğini göstermektedir. Araştırmada nicel araştırma yöntemlerinden yararlanılmıştır. Veri toplamada anket ve 6 adet odak grup çalışmasından faydalanılmıştır. Yapılan ÖPA analizi sonucunda bölgedeki kaliteli konaklama tesisleri diğer destinasyonlarla rekabet edebilmek için gerek ziyaretçilerin konuya verdikleri önem gerekse sahip oldukları yüksek performans ile bu destinasyona rekabet avantajı sağlamaktadır.

Zhou (2007), Shangay'ın toplantı planlayıcıları için mevcut durumunun ÖPA ile değerlendirilmesi konulu çalışmasında hedef geçmiş deneyimler ve siteye verilen önemin araştırılması ile birlikte seçim niteliği ve site seçiminin algılanan performansının değerlendirilmesidir. Çalışmanın amacı toplantı katılımcılarının toplantı destinasyonlarını seçerken dikkat ettikleri özelliklerin neler olduğunu ÖPA ile ortaya çıkarmaktır. Araştırmada nicel araştırma yöntemlerinden yararlanılmıştır. Veri toplamada anket tekniğinden faydalanılmıştır. Literatür taraması ve kişisel röportajlar yapılmıştır. Yapılan ÖPA analizi sonucu geçmişte toplantı için daha önce Şangay'ı ziyaret eden katılımcıların yiyecek opsiyonları, bilgilere erişebilirlik, otantik kültür ve yerel / merkezi hükümet desteği gibi konulardan dolayı gelecek için yine Şangay'ı ziyaret edeceklerini göstermiştir.

Shulman ve diğ (2006) yaşlılıktaki nöropsikiyatrik yönlerinde özel uzmanlığa sahip klinisyenler tarafından hangi bilişsel tarama araçlarının en sık kullanıldığı ve bu uzmanlar tarafından en yararlı görülenlerin belirlenmesi için Uluslararası Psikogeriatlar Birliği (IPA) araştırması tasarlanmıştır. Bilişsel tarama, demans ve diğer nöropsikiyatrik sendromların tespitinde "ilk adım"dır ve bu nedenle önemli bir halk sağlığı ve klinik girişimini temsil eder. Son yıllarda bilişsel tarama araçlarının çokluğu savunulmuştur; ancak bu araçların ne ölçüde kullanıldığı ya da etkinlikleri iyi bilinmemektedir. ÖPA ya uygun olarak hazırlanmış anket 2004 sonbaharında tüm IPA üyelerine ve Amerikan ve Kanada Geriatrik Psikiyatri Birlikleri üyelerine gönderilmiştir. Ankette demografik bilgiler, bilişsel tarama araçlarının kullanım sıklığı ve bilişsel tarama araçlarına

atfedilen değer hakkında sorular sorulmuştur. Toplam 334 anket tamamlanmıştır. Açık uçlu yorumlar, etnik köken / kültür, dil, eğitim / okuryazarlık ve duyuşsal bozulma gibi zorluklar yaşamaya devam eden hasta faktörlerini vurguladı. Katılımcılar “tek bir testin yeterli olmadığı” sonucuna varmıştır. Yapılan ÖPA analizi sonucunda dünya çapındaki psikogeriatrişterler rutin olarak nispeten az sayıda kısa bilişsel tarama aracı kullanmaktadır. Demans ve nöropsikiyatrik sendromlarla ilgili halk sağığı girişimlerini bilgilendiren bilişsel tarama kılavuzlarına duyulan ihtiyaç arttıkça daha fazla değerlendirme yapılması gerekmektedir.

Chan (2005) Rekreatyyonel Spor Tesisi kapalı oyun salon özelliklerini ÖPA ile değerlendirmiş ve tesisin özelliklerini, müşteri memnuniyetini değerlendirmeleri için üyelerine anket hazırlamıştır. Tesisin fiziksel yapısı, uygulanan müşteri memnuniyeti pazarlama kavramı araştırılmış olup hem önem hem de performansa ilişkin müşteri memnuniyetini arttıracak nitelikler aranmak istenmiştir.37 soru önem 37 soru performans sorusu hazırlanmış olup demografik soruların da yer aldığı bir anket üyelere sunulmuştur. Yapılan ÖPA analizi sonucunda spor tesisleri yöneticileri buldukları alanda yenileme çalışmaları yapmalı, yeni spor tesislerinin planlanması veya mevcut tesislerin iyileştirilme yoluna gidilmesi gerektiğı ortaya çıkmıştır.

Wade ve Eagles (2010) milli parklardaki turizm yönetiminin pazar bölümlendirme ve ÖPA yapılarak incelemiş; ÖPA tekniğini pazarlama ile birleştirerek bir uygulama gerçekleştirmiştir. Tanzania'daki her park için memnuniyet değişkenleri ve pazar bölümlendirme yapılmıştır. Bir dizi odak grup görüşmeleri sonrasında anket, seçilen bölgelerde yer alan turistlere uygulanmıştır. Uygulanan ÖPA analizi sonucunda Kilimenjero ve Serengeti milli parklarında ayrı ayrı oluşturulan anket sonuçları değerlendirilmiştir. Kilimenjero için turistler park deneyimlerinden ve doğal güzelliklerden genel olarak memnun kalmışlardır ancak rehber memnuniyeti düşük çıkmıştır. Serengeti milli parkı için her grubun kendi dinamiklerini tanımak için segmentasyonun önemli olduğu, kampçıların konaklama yerlerinden memnun olmadıkları ortaya çıkmıştır.

DuVernois (2001) yaz öğrencileri üzerinde gerçekleştirdiğı çalışmasında ÖPA kullanılarak öğrenci sağıık hizmetlerinin değerlendirilmesi için 29 adet spesifik sağıık hizmetlerinin önemini değerlendirmek ve bu hizmetlerin performansları ile ilgili sonuçları ortaya koymaktadır. Araştırmada nicel araştırma yöntemlerinden yararlanılmıştır. Veri toplamada anket tekniğinden faydalanılmıştır. Ankette 7 likert

ölçeği kullanılmıştır. Yapılan ÖPA analizi ile yaz öğrencilerinin demografisi belirlenmiş, öğrencilerin puanladığı özel hizmetlerin önemi ve bu hizmetlerin performansının değerlendirilmesi yapılmıştır. ÖPA analizi sonucunda acil bakım, eczane, birinci basamak sağlık hizmeti, kadınlar sağlık kliniği, hasta eğitimi ve hemşire kliniği gibi konularda mevcut durumun korunması gerektiği bilgisine ulaşılmıştır. Doğum kontrolü eğitimi, beslenme eğitimi, cinsel sağlık, beslenme danışmanlığı ve halk sağlığı gibi konularda öğrenci farkındalığının artırılması gerekmektedir.

Rice (2001) üniversite konut uzmanlarının iş memnuniyetinin ÖPA ile ölçülmesi ve yaş ilişkisi, işe alma süresi, cinsiyet, işe alma süresi, eğitim düzeyi, medeni durum, meslek memnuniyeti gibi konularda değerlendirme yapmıştır. Büyük, küçük, orta, özel, kamu üniversitelerinin konut yöneticilerine 252 anket uygulanmıştır. Bu çalışma, genel olarak sorunlu görünen bazı alanları ortaya koymuştur. Yapılan ÖPA analizi sonucunda üniversite konut yöneticileri arasında memnuniyet duyulduğunu, üniversite yöneticileri ve insan kaynakları uzmanları mevcut personelinden en iyi şekilde yararlanmak için moral bozucu faktörleri göz önüne almalıdır. Bir kariyer artık tatmin edici olmadığında, herhangi bir yaş grubundaki insanlar kariyer değiştirmek yerine yaptıkları işten zevk almayarak çalışma hayatını sürdürmeye devam etmektedirler. Üniversite konut yöneticileri verimlilikle daha fazla ilgilenmeye başladıkça iyi çalışanlar için alıkonma, sorunsuz bir yükseliş için olanaklar sunabilir. Uzmanlar alanında büyümek için performanslarını doğru bir şekilde değerlendirebilir, öncelik sırasına koyabilir ve proaktif olarak çalışabilir.

Oh (2000) turizm ve konukseverlik alanlarında çeşitli kavramsal ve pratik sorunları çözmeye ÖPA tekniğinin kullanıldığı geçmiş çalışmaları gözden geçirmiştir. Yazar geçmiş çalışmaları incelerken verilen cevapları yeniden analiz eder ve gelecekteki turizm ve konukseverlik çalışmalarına yeni öneriler geliştirir. Bu makalenin birincil amacı ÖPA'nın geçerliliği ve güvenilirliği hakkında daha fazla araştırma yapılmasını teşvik etmektir. Önem kavramının için net bir tanım eksikliğini gidermek, mutlak ve göreceli araştırma eksikliği, önem ve performans öz nitelikleri arasındaki ilişkileri belirlemek, önem kavramının ölçülmesinde tek ve çift yönlü ölçümlerin kullanılması, ÖPA ızgarasının doğru oluşturulması gibi konulara dikkat edilmesi gerektiği belirtilmiştir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TEKSTİL SEKTÖRÜNDE ÖNEM PERFORMANS ANALİZİ UYGULAMASI İLE ÜRETİME DAYALI STRATEJİK ÖNCELİK ALANLARININ BELİRLENMESİ

4.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı

Araştırmanın yapıldığı tekstil firmasında üretilen ürünlerin ve sunulan hizmetin önem-performans analizi yöntemiyle analiz edilerek, ürün performansı ve hizmet kaliteleri hakkında mevcut durumun ortaya çıkarılmasıdır. Çalışmadan elde edilecek bulgular, üretilen ürünlerin müşteriler açısından önem hiyerarşisini ortaya koyacak ve hizmetlerin önem düzeylerine göre performanslarının belirlenmesine yardımcı olacaktır. Bu şekilde; ürün yelpazesinin ve sunum yönteminin yeniden değerlendirilebilmesi imkânı oluşturulacaktır. ÖPA yönteminin seçilmiş olmasının da alan ile ilgili literatüre katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Globalleşen dünyada her alanda olduğu gibi tekstil alanında da rekabet artmış ve sunulan mal ve hizmetler eskiye oranla daha fazla çeşitlenmiştir. Yeni müşteriler diye adlandırabileceğimiz günümüz müşterileri üretici bulma, bilgiye ulaşma açısından daha özgür hale gelmiştir Bu da onları daha katılımcı ve bilinçli hale getirmektedir. Geleneksel müşteri- satıcı ilişkisinden ziyade; karşılıklı kâr ve birlikte büyüme isteği, müşterileri satış sırasında daha aktif hale getirmektedir. Uluslararası bu rekabet, tüketicinin tatminini sağlayacak mal ve hizmetin müşteri istekleri göz önünde bulundurularak ve süreklilik arz ederek üretilmesine bağlıdır. Mevcut üretim Küreselleşme süreci içinde hizmet ve üretim anlayışının da belli bir değişim içinden geçmesi gerektiğini göstermektedir (Atılğan,2006: 265). Bu değişimden geçerken işletme sahip olduğu fırsatları, değerleri görebilmeli aynı zamanda eksik ve zayıf yönlerini de tespit edebilmelidir. Bu sebeple ÖPA analizi uygulamasının sadece hizmet değil imalat sanayinde de uygulanabilirliği gösterilmek istenmiştir.

4.2. Araştırma Soruları ve Uygulama Adımları

Günümüz işletmelerinin yoğun rekabet ortamında müşterilere, rakiplerden daha kaliteli, daha fonksiyonel ve daha ucuz ürünler sunarak onları tatmin etmeleri ve sadakatlerini sağlamaları, şüphesiz hem müşteriler hem de rakipler üzerine odaklanmakla mümkün olacaktır. Sadece rakip odaklı değil işletme odaklı olarak

düşünülecek olursa, her işletme kendi zayıf ve güçlü yönlerini tespit edip düzeltme yollarını ararsa müşteri ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayacak mal ve hizmet sunmuş olacaktır. ÖPA bize işletmenin eksik ve zayıf yönlerini, koruması, yoğunlaşması, azaltması gereken özelliklerini kısacası müşterinin gözünden nasıl görüldüğünü gösteren bir analiz türüdür. Bu çalışma firmanın müşterilerinin önem verdikleri özelliklerinin belirlenmesine ve aynı özelliklerin mevcut performans için yeterli olup olmadığının etkilerini ölçmeyi amaçlamıştır. Bu araştırma ile ilgili hedeflenen aşağıdaki soruların cevaplarını bulabilmektir:

1. İşletme müşterilerinin işletme faaliyetlerine verdikleri önem düzeylerini belirlemek,
2. İşletme müşterilerine göre işletme performansını belirlemek,
3. Müşteri önem düzeyi ve işletme performans verileri ile işletmenin stratejik yapılanmasında kullanabileceği öncelik alanlarını belirlemek

Geleneksel ÖPA analizi altı uygulama adımından oluşmaktadır (Rice, 2001):

1. Anket sorularının geliştirilmesi,
2. Anketin uygulanması,
3. ÖPA sorularına verilen puanların analizi
4. İki boyutlu ızgaranın oluşturulması
5. Izgaranın yorumlanması
6. Uygulamaya geçmek

4.3. Çalışmanın Evreni

Çalışmanın evrenini Denizli ilinde faaliyet gösteren bir tekstil firması oluşturmaktadır. Tekstil firmasının tercih edilmesinin en önemli sebebi, daha çok hizmet sektöründe uygulanan ÖPA analizinin imalat sanayinde kullanılabilirliğini test etmektir.

Çalışmanın yapısı itibariyle odaklanılan kitlenin evreni kesin olarak belirlenebilir niteliktedir. Çünkü firmanın sahip olduğu müşteri kitlesi bellidir. Firma toplamda 42 adet müşteriye sahiptir ve bu sayı içerisinde 30 adet anket firma müşterilerine uygulanmıştır. Evrene dair sayının bilinmesi çalışmanın genele dair bulgulara erişmek amacıyla hazırlanmış olmasından dolayı evrene genellenebilecektir. Çalışma işletmenin stratejik kararlarında kullanılabilecek veri elde etmeyi

amaçlamaktadır. Elde edilen veriler işletmeye özgüdür. Benzer ürün ve sektörel özellikler gösteren durumlar için kısmen genelleştirilebilir özelliktedir.

4.4. Yöntem ve Veri Toplama Aracının Hazırlanması

Araştırmada nicel araştırma yöntemlerinden ve bu araştırma yöntemlerine uygun analiz biçimlerinden yararlanılmıştır. Veri toplamada ise anket tekniğinden faydalanılmıştır. Literatür incelemesi sonucunda, çalışmanın amacına uygun ve ÖPA yöntemine göre hazırlanmış hazır bir ölçeğe ulaşılamamıştır. Bu nedenle çalışmada kullanılan ölçek literatür taraması ekseninde pilot uygulama süreçleri ile geliştirilmiştir.

Araştırmada kullanılan ölçeğin geliştirilmesi esnasında literatür tarama yoluna başvurulmuş çeşitli araştırmacıların kalite, fiyat, çevre, müşteri ilişkileri, lojistik, üretim konularında yapmış oldukları çalışmalardan istifade edilerek bir soru havuzu oluşturulmuştur.

Elde edilen soru havuzu ilk olarak üç müşteri firmaya sunularak pilot uygulamaya geçilmiştir. Pilot uygulama sonrasında ÖPA mantığına ve uygulama alanına uygun olmayan soruların çıkarılması ve anlaşılamayan ifadelerin düzeltilmesi sonucunda soru sayısı 44 önem ve 44 performans soruları olmak üzere 88 soruya düşürülmüştür. Çalışmada ÖPA mantığında bir uygulama yapılacağı için aynı sorular tek seferde iki ayrı ankette sorulmuştur. Müşterilerden hazırlanan anketin sol kısmında işletmeleri veya kendileri için önem arz eden soruları değerlendirirken sayfanın sağ tarafında aynı hizmetlerden ne kadar memnun kaldıklarının performans değerlemesi yapılması istenmiştir.

Birinci ankette (önem ölçeği) 44 soru ile müşterilerin kalite, fiyat, çevre, lojistik, üretim ve müşteri ilişkileri konularına verdikleri önemi beşli likert ölçeği (1: kesinlikle katılmıyorum, 2: katılmıyorum, 3: kararsızım, 4: katılıyorum, 5: kesinlikle katılıyorum) ile değerlendirmeleri istenmiştir. İkinci ankette (performans ölçeği) ise aynı önermeler tekrar edilerek müşterilerin bu konulara yönelik firmanın performansını değerlendirmeleri istenmiştir. Bu ölçekte de beşli likert sistemi (1: çok düşük, 2: düşük, 3: orta, 4: iyi, 5: çok iyi) kullanılmıştır. Önem ve performans soruları dışında katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik 5 soruya yer verilmiştir. Böylece her bir katılımcının 93 soruya yanıt vermesi istenmiştir. Soruların alanlara göre dağılımları aşağıdaki Tablo 1’de yer almaktadır.

Tablo 1: Ankette Sorulan Soruların Konulara Göre Dağılımı

Değerlendirme Alanları	Önem Ölçeği Soru Sayısı	Performans Ölçeği Soru Sayısı
Kalite	11	11
Fiyat	3	3
Çevre	6	6
Lojistik	6	6
Üretim	16	16
Müşteri ilişkileri	2	2
Demografik Sorular	5	
TOPLAM	93	

Veriler SPSS 24 programı ile analiz edilmiştir. Elde edilen verilerin iç tutarlılığını belirlemek için güvenilirlik analizi (Cronbach's Alpha) yöntemi kullanılmıştır. Cronbach's Alpha katsayısı önem ve performansı belirlemek için müşterilere sorulan 88 sorudan elde edilen yanıtlar için hesaplanmış ve 0,90 olarak bulunmuştur. Cronbach's Alpha katsayısı 0,80 ile 1,0 aralığında yer alan testler yüksek güvenilirliğe sahiptir (Alpar, 2011). Cronbach's Alpha katsayısının verilen aralıkta olmasından dolayı anketlerden elde edilen verilere istatistiksel analizler uygulamanın mümkün olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Kullanılan ölçeğin alt boyutlarına ilişkin ölçülen Skewness ve Kurtosis değerlerine bakılarak, verilerin normal dağılıma sahip olduğu sonucuna varılmış ve bu nedenle kullanılan istatistik testler, uygun veri türleri için parametrik analiz tekniklerinden seçilmiştir. Araştırma kapsamında kullanılan istatistik testler, aralarında anlamlı farklılıklar aranan değişkenlerin grup sayısına, bu gruplara ait verilerin türüne ve testin amacına bağlı olarak üzere ANOVA testi olarak belirlenmiştir.

4.5. Araştırmadan Elde Edilen Bulgular

Bu bölümde katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine ilişkin bulgulara değinilecektir.

4.5.1.Katılımcıların Sosyo-Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Aşağıdaki tablolarda araştırma kapsamında anketi cevaplayanlara ait bazı sosyo-demografik bulgulara yer verilmektedir.

Tablo 2: Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular

Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Kadın	19	63,3
Erkek	11	36,7
Toplam	30	100,0

Ankete katılan müşterilerin %63,3 kadın, 36,7 erkektir.

Tablo 3: Yaş Değişkenine İlişkin Bulgular

Yaş Aralığı	Frekans	Yüzde
23-27	5	16,7
28-32	6	20,0
33-37	3	10,0
38-42	2	6,7
43-47	11	36,7
48'den fazla	1	3,3
Cevapsız	2	6,7
Toplam	30	100,0

Anketi cevaplayanların 5'i (%16,7) 23-27, 6'sı (%20) 28-32, 3'ü (%10) 33-37, 2'si (%6,7) 38-42, 11'i (%36,7) 43-47, 1'i ise 48'den fazla yaş aralığında yer almaktadır.

Tablo 4: Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin Bulgular

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde
Yükseköğretim	11	36,7
Lisans	17	56,7
Yüksek lisans	2	6,7
Toplam	30	100,0

Anketi cevaplayanların eğitim durumlarına bakıldığında 11'inin (36,7) yüksekokul, 17'sinin (%56,7) lisans ve 2'sinin (6,7) yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir.

Tablo 5: İş Tecrübesi Değişkenine İlişkin Bulgular

İş Tecrübesi	Frekans	Yüzde
6-10 yıl	3	10,0
11-15 yıl	9	30,0
16-20 yıl	8	26,7
20 yıldan fazla	2	6,7
Toplam	30	100,0

Anketi cevaplayanların 3'ü (%10'u) 6-10 yıl, 9'u (%30) 11-15 yıl, 8'i (%26,7) 16-20 yıl, 2'si (%6,7) yıl arasında iş tecrübesine sahiptir.

Aşağıda verilen tabloda anket uygulanan 30 müşteri adına anketi cevaplayanların çalıştığı şirketteki pozisyonlarının dağılımları verilmiştir.

Tablo 6: Anket Cevaplayıcılarının Çalıştıkları Şirketteki Pozisyonları

Pozisyon	Frekans	Yüzde
İdari Personel	8	26,7
Şef	1	3,3
Müdür Yardımcısı	5	16,7
Müdür	5	16,7
Genel Müdür	9	30,0
CEO	2	6,7
Toplam	30	100,0

Tabloya göre %26,7'si işçi, %3,3'si şef, %16,7'si müdür yardımcısı, %16,7'si müdür, %30,0'u genel müdür, %6,7'si ise CEO pozisyonunda yer almaktadır

4.5.2. Önem ve Performans Ortalamaları

Araştırma kapsamında uygulanan anket verilerinin istatistiksel olarak değerlendirmesi yapılmıştır. Öncelikle önem ve performans ortalamaları arasındaki anlamlılık ilişkisine bakılmıştır.

Tablo 7: Önem ve Performans Ortalamaları Arasındaki Anlamlılık

Önem-Performans Boyutları	Önem Ortalamaları	Performans Ortalamaları	Anlamlılık
Kalite	4,57	4,22	0,001
Fiyat	4,23	3,81	0,001
Çevre	3,65	3,58	0,58
Lojistik	4,62	3,84	0,001
Üretim	4,51	4,02	0,001
Müşteri İlişkileri	4,10	4,05	0,59

Nümerik (sürekli) değişkenlerin (ya da grupların) arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark olup olmadığını test etmek ya da gözlenen ortalama değer varsayılan ya da öngörülen değerden farklı olup olmadığını tespit etmek için t testi kullanılır (<https://tezverianaliz.com/biyoistatistik-dershanesi/t-test-students-t-test/>). Tablo 7’de eşleştirilmiş t testi sonuçlarına bakıldığında kalite, fiyat, lojistik ve üretim alanlarında önem ve performans değerleri arasında anlamlı bir farklılık vardır ($p < 0,05$). Örneklem büyüdükçe küçük farklar anlamlı hale gelir.

Bir araştırmada parametrik testler uygulanabilmesi için toplanan verilerin birtakım özellikler göstermesi gerekmektedir. Bu koşullar; örneklemin normal dağılıma uygun olması, varyansların türdeş olması, sürekli ya da aralıklı ölçekle ölçüm yapılmış olması ve gözlemlerin birbirinden bağımsız olmasıdır. Değişkenlerin normal dağılıma uygunluk durumu histogramlar yardımıyla kontrol edilebilir. Histogramların çan şeklinde olması ifadelerin normal dağılım gösterdiğini göstermektedir. Bunun yanında bir değişkenin ya da değişkenlerin gösterdiği dağılımın, normal dağılımdan anlamlı bir şekilde farklı olup olmadığını test etmek veya normal dağılım gösterip göstermediğini analiz etmek için Kolmogorov-Smirnov ya da Shapiro-Wilks testleri uygulanabilir. Bu testlerde anlamlılık düzeyinin (Sig.) 0,05’den daha küçük olması, incelenen değişkenin normal dağılım göstermediğini, normal dağılımdan anlamlı bir şekilde farklı olduğunu gösterir (İslamoğlu ve Almaçık, 2014: 264-268; Yetiş, 2017: 66). Bu çalışmada ise verilerin normal dağılım gösterip göstermediği skewness (çarpıklık) ve kurtosis (basıklık) değerlerine bakılarak karar verilecektir.

Tablo 8: Önem ve Performans Alt Gruplarına Ait İstatistikler

	N	Min	Max	Ort.	Std Sapma	Skewness	Kurtosis
Kalite-Önem	30	4,09	4,91	4,56	,26765	-,679	-1,151
Kalite-Performans	30	3,55	5,00	4,21	,36868	,260	-,449
Fiyat-Önem	30	2,67	5,00	4,23	,70656	-,461	-,833
Fiyat-Performans	30	3,00	5,00	3,81	,59166	,355	-,227
Çevre-Önem	30	2,50	4,83	3,65	,58452	-,466	-,579
Çevre - Performans	30	2,83	4,83	3,57	,55490	,630	-,287
Lojistik-Önem	30	3,67	5,00	4,61	,39671	-,883	-,463
Lojistik-Performans	30	2,33	5,00	3,84	,59521	-,088	,532
Üretim-Önem	30	3,88	4,94	4,51	,30856	-,364	-,798
Üretim-Performans	30	3,25	4,94	4,01	,36991	,254	,208
Müşteri İlişkileri-Önem	30	3,00	5,00	4,10	,53175	,125	-,591
Müşteri İlişkileri-Performans	30	2,50	5,00	4,05	,59234	-,739	,881

Kalaycı (2014)'ya göre skewness ve kurtosis katsayılarının -3 ile +3 (bazı yazarlara göre -2 ile +2) aralığında değerler alması durumunda veriler normal dağılım şartını sağlamaktadır. Tabloda yer alan önem ve performans alt gruplarına ait skewness ve kurtosis istatistiği değerleri -2 ile +2 arasında yer almaktadır. Bu nedenle yapılacak olan analizlerde parametrik testlerin kullanılması uygun olacaktır.

Tablo 7'de sunulan performans ortalamalarından; müşterilerin kalite, üretim ve müşteri ilişkileri boyutlarından memnun kaldıkları görülmektedir. Müşteriler fiyat, çevre, lojistik boyutlar ile ilgili mevcut performanstan memnun değildir ve firma iyileştirici- düzenleyici faaliyetler geliştirmeli ve uygulamalıdır. Tüm boyutlarının önem ortalamaları performans ortalamalarından daha yüksektir. Bu durum müşterilerin ürün performansına ve firma hizmetine verdikleri önemin performanstan daha yüksek olduğunu, diğer bir deyişle performansın beklenen önem seviyesinden düşük olduğunu göstermektedir.

Müşteriler en yüksek önemi lojistik hizmetlerine (4,62), ikinci sırada kaliteye (4,57), üçüncü sırada üretime (4,51), dördüncü sırada fiyata (4,23), beşinci sırada müşteri ilişkilerine (4,10) ve altıncı sırada çevreye (3,65) vermişlerdir.

Müşteriler en yüksek performans gösterilen boyut için birinci sırada kalite (4,22), ikinci sırada müşteri ilişkileri (4,05), üçüncü sırada üretim (4,02), dördüncü

sırada lojistik (3,84), beşinci sırada fiyat (3,81) ve altıncı sırada çevre (3,58) boyutunu seçmişlerdir.

Tablo 9'da ÖPA anketi içerisinde yer alan alt boyutların ortalamaları yer almaktadır.

Tablo 9: Alt Boyutlara İlişkin Önem ve Performans Ortalamaları

Boyut	Soru	İfadeler	Önem Ort.	Önem Standart Sapması	Perf. Ort	Perf. Standart Sapması
Kalite	1	Ürünlerin kalite kontrol raporlarının tutulması	4,83	0,38	4,13	0,63
	2	Ürün temizliklerinin iyi yapılmış olması	4,73	0,45	4,17	0,65
	3	Firmanın kalite belgelerine sahip olması	4,60	0,50	4,47	0,57
	4	Ürünlerin kalite belgelerine sahip olması	4,70	0,47	4,57	0,50
	5	Nakliye sırasında kullanılan ambalaj malzemelerinin kaliteli olması	4,03	0,93	3,73	0,64
	6	Ürün üzerinde bulunan aksesuar malzemelerinin (lastik, çıt çıt, fermuar gibi) sağlamlıklarının çok iyi kontrol edilmiş olması	4,77	0,43	4,07	0,58
	7	Ürünlerin dikim kalitesi	4,77	0,43	4,00	0,58
	8	Üretim sürecinden sonra ürünlerin yıkama sürecinden geçmesi	4,37	0,61	4,07	0,58
	9	Üründe kullanılan kumaşın kötü kokmaması	4,80	0,41	4,53	0,57
	10	Üründe kullanılan kumaş yüzey görünümü homojen ve pürüzsüz olması	4,23	0,68	4,50	0,68
	11	Düzenleyici, iyileştirici faaliyet uygulamaları	4,40	0,67	4,13	0,68
Fiyat	12	Ürün fiyatı	4,23	0,73	3,83	0,70
	13	Ödeme vadesi	4,10	0,99	3,80	0,76
	14	Opsiyonlu fiyat teklifleri	4,37	0,72	3,80	0,66
Çevre	15	Kullanılan paket aksesuarlarının geri dönüşümlü olması	3,40	0,72	3,27	0,74
	16	Tekstil atıklarının değerlendirilmesi	3,63	0,81	3,50	0,63
	17	Uluslararası ekolojik güvenilirliği ifade eden Oekoteks belgesi	3,83	0,79	4,03	0,76
	18	Kullanılan baskının organik boyalarla yapılmış olması	3,87	0,63	3,60	0,67
	19	Kullanılan kumaşın doğaya geri kazandırılması	3,60	0,81	3,50	0,73
	20	Ürün etiketlerinde ürünün geri dönüşümlü olduğunu göstermesi	3,57	0,63	3,57	0,77

Tablo 10: Alt Boyutlara İlişkin Önem ve Performans Ortalamaları (Devamı)

↳ ○ :	21	Teslimat zamanına uygunluk	4,77	0,50	3,63	0,76
-------	----	----------------------------	------	------	------	------

	22	Uygun teslimat seçeneklerinin araştırılması ve müşterinin bilgilendirilmesi	4,80	0,41	3,73	0,78
	23	Etkin bir lojistik sistemi	4,53	0,68	3,73	0,78
	24	Lojistik hizmetinde karşı tarafın bilgilendirilmesi	4,60	0,56	3,93	0,91
	25	Sevkiyat bölümünün ürün-müşteri-işlem takibini gerçekleştirebilecek bilgi ve deneyime sahip olmaları	4,40	0,62	3,97	0,61
	26	Gümrük hizmetlerinin en hızlı şekilde yapılması	4,60	0,56	4,07	0,44
Üretim	27	Ürün güncellemesi yapılması	4,47	0,57	3,73	0,69
	28	Numune servis yeteneği, hatasız ve zamanında teslimat	4,63	0,67	4,00	0,74
	29	Kullanılan kumaşın içeriği	4,30	0,74	4,20	0,48
	30	Kullanılan baskıdaki kimyasal oranı	3,97	0,72	3,63	0,61
	31	Üretim süreci teknolojisi	4,17	0,87	4,13	0,68
	32	Dikiş başlangıç ve sonlarında sağlamlaştırma dikişi	4,83	0,37	4,27	0,45
	33	Ürün dikiş yerleri kontrol edilmesi	4,73	0,45	4,13	0,57
	34	Ürün üzerindeki nakışların arka kısımlarının sertliği	4,57	0,68	3,73	0,74
	35	Nakışlı ürünlerde iğne delikleri	4,63	0,61	4,17	0,64
	36	Fermuarlar açılıp kapanırken kumaşa takılmamalıdır.	4,63	0,61	4,17	0,59
	37	Ürün dikiminde kullanılan ipliklerin kumaşla aynı tonda olması	4,43	0,68	4,37	0,56
	38	Ürünlerde yıkama talimatındaki baskıların silinmemesi	4,60	0,56	4,23	0,73
	39	Fiyat etiketi ve çeşitli karton etiketlerin doğruluğu ve takım şekli	4,60	0,56	4,20	0,55
	40	Sipariş analizinin (model, renk, asorti) kısa sürede yapılması üretim sürecinin hızlı şekilde başlaması	4,50	0,63	3,83	0,64
	41	Ürünlerin takım, seri, asorti işlemlerinin işletme ve müşteri talimatları dikkate alınarak yapılması	4,59	0,63	3,90	0,54
	42	İşletme kapasitesinin doğru şekilde planlanması	4,53	0,68	3,57	0,86
Müşteri İlişkileri	43	Müşteri ilişkilerinde bire bir pazarlama	4,30	0,70	4,23	0,73
	44	İşletmenin MİY (müşteri ilişkileri yönetimi) yazılımı kullanılması	3,90	0,76	3,87	0,63
GENEL ORTALAMA			4,38		3,97	

Ankette yer alan önem sorularına verilen cevapların ortalamaları 4,38 olup ÖPA matrisinde x eksenindeki noktayı belirleyen genel önem ortalamasıdır. Performans

sorularına verilen cevapların ortalamaları 3,97 olup ÖPA matrisinde y eksenindeki noktayı belirleyecek olan genel performans ortalamasıdır.

4.5.3. Önem ve Performans Ortalamasına İlişkin ANOVA Sonuçları

ÖPA matrisinin oluşturulmasından önce, elde edilen önem ve performans ortalamalarının cevaplayıcıların eğitim, deneyim ve işletmede sahip olunan pozisyon gibi demografik özellikleri bakımından farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Bu bağlamda şu hipotezler test edilecektir;

H₁: Eğitim durumu, önem ortalaması üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturmaktadır.

H₂: Deneyim süresi, önem ortalaması üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturmaktadır.

H₃: İşletmede sahip olunan pozisyon, önem ortalaması üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturmaktadır.

H₄: Eğitim durumu, performans ortalaması üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturmaktadır.

H₅: Deneyim süresi, performans ortalaması üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturmaktadır.

H₆: İşletmede sahip olunan pozisyon, performans ortalaması üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturmaktadır.

ANOVA (Varyans analizi) testi parametrik bir testtir. İki veya daha fazla grup arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olup olmadığının tespit edilmesinde kullanılmaktadır. Parametrik testlerin varsayımlarından biri de varyansların homojenliği varsayımıdır. Varyansların homojenliği de Levene testi ile belirlenmektedir. Levene testine ait p değeri 0,05'ten büyükse “varyanslar homojendir” şeklinde kurulan hipotez kabul edilir, küçükse reddedilir. Hipotezin reddedilmesi durumunda ise Welch istatistiğine bakılmaktadır (Kayri, 2009).

4.5.3.1. Eğitim Durumunun Önem Ortalaması Üzerindeki Etkisi

Bu çalışmada ilk olarak eğitim durumunun önem ortalaması üzerinde anlamlı bir etkisinin olup olmadığı araştırılmıştır.

Tablo 11: Eğitim Durumu Gruplarına Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Eğitim Durumu	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
Yüksekokul	11	3,91	4,61	4,2872	0,27710
Lisans	17	4,27	4,84	4,4580	0,16510
Yüksek Lisans	2	4,02	4,57	4,2955	0,38569
Toplam	30	3,91	4,84	4,3845	0,23227

Tablo 10'daki ortalama değerlerine bakıldığında, eğitim durumu lisans olan müşterilerin önem ortalamalarının, diğerlerinin ortalama değerlerinden yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 12: Levene İstatistiğine Ait Değerler (Önem-Eğitim)

Levene İstatistiği	sd1	sd2	p
4,783	2	27	0,017

Levene istatistiğine ait p değerinin, 0,05 anlamlılık düzeyinden küçük olması nedeniyle ($p=0,017<0,05$) varyanslar homojen dağılmamaktadır. Bu nedenle çalışmada, grup ortalamaları arasındaki farkın olup olmadığını test etmede, varyansların homojenliği varsayımını dikkate almayan Welch Testi kullanılmıştır.

Tablo 13: Welch İstatistiğine Ait Değerler (Önem-Eğitim)

Welch İstatistiği	sd1	sd2	p
1,439	2	2,576	0,381

Welch testine ait p değerinin, 0,05 anlamlılık düzeyinden büyük olması nedeniyle ($p=0,381>0,05$) grup ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Başka bir ifade ile çalışanların eğitim durumlarının farklı olması, önem ortalamaları üzerinde farklılık oluşturmamaktadır.

4.5.3.2. İş Deneyim Süresinin Önem Ortalaması Üzerindeki Etkisi

Müşterilerin, çalıştıkları kurumlarda sahip oldukları deneyim süresinin, önem ortalaması üzerinde anlamlı bir farklılığa yol açıp açmadıkları da incelenmiş, elde edilen sonuçlar aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

Tablo 14: Deneyim Gruplarına Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Deneyim	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
0-5 yıl	8	4,00	4,57	4,3523	0,18702
6-10 yıl	3	4,25	4,55	4,3788	0,15133
11-15 yıl	9	3,98	4,61	4,3499	0,27555
16-20 yıl	8	3,91	4,84	4,4574	0,29394
20 yıldan fazla	2	4,39	4,39	4,3864	0,00000
Toplam	30	3,91	4,84	4,3845	0,23227

Tablo 13'te yer alan ortalama değerlerine bakıldığında, 20 yıldan daha fazla iş tecrübesi olan müşterilerin önem ortalaması değerinin, diğerlerine kıyasla daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 15: Levene İstatistiğine Ait Değerler (Önem-Deneyim)

Levene İstatistiği	sd1	sd2	P
2,377	4	25	0,079

Levene istatistiğine ait p değerine bakıldığında varyansların homojen olduğu çıkarımını yapmak mümkündür ($p=0,079>0,05$).

Tablo 16: ANOVA Tablosu (Önem-Deneyim)

	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplar Arası	0,062	4	0,015	0,257	0,903
Gruplar İçi	1,503	25	0,060		
Toplam	1,565	29			

Tablo 15'deki ANOVA testi sonuçlarına göre deneyim, önem ortalaması üzerinde anlamlı bir farklılık yaratmamaktadır ($p=0,903>0,05$).

4.5.3.3. İş Pozisyonunun Önem Ortalaması Üzerindeki Etkisi

Cevaplayıcıların çalıştıkları kurumlarda sahip oldukları pozisyonların önem ortalaması üzerinde herhangi bir farklılık oluşturup oluşturmadığına da bakılmıştır.

Tablo 17: İş Pozisyon Durumuna Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Pozisyon	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
İdari Personel	8	3,98	4,57	4,2784	0,20536
Şef	1	4,84	4,84	4,8409	.
Yönetici Yardımcısı	5	4,25	4,57	4,4545	0,14903
Yönetici	5	3,91	4,61	4,3025	0,31881
Genel Müdür	9	3,98	4,73	4,3939	0,20892
CEO	2	4,57	4,57	4,5682	0,00000
Toplam	30	3,91	4,84	4,3845	0,23227

Tablo 16'daki ortalama değerlerine bakıldığında, pozisyonu şef olan müşterilerin önem ortalamalarının, diğer müşterilerin önem ortalama değerlerinden yüksek olduğu görülmektedir. Bu durumun şeflerin hatalı üretim, iş akışının düzeni, yapılan üretimin kalitesi, iş hızı gibi üstlendikleri sorumluluklardan bir üründe aranılan özelliklere daha fazla önem verdikleri için olduğu düşünülmektedir.

Tablo 18: Levene İstatistiğine Ait Değerler (Önem- İş Pozisyonu)

Levene İstatistiği	sd1	sd2	P
2,022	2	24	0,123

Levene istatistiğine ait p değerine bakıldığında varyansların homojen olduğu yorumunda bulunmak mümkündür ($p=0,123>0,05$).

Tablo 19: ANOVA Tablosu (Önem-İş Pozisyonu)

	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplar Arası	0,425	5	0,085	1,789	0,153
Gruplar İçi	1,140	24	0,047		
Toplam	1,565	29			

Tablo 18 ANOVA tablosundan müşterilerin şirketlerindeki pozisyon durumlarının, önem ortalaması üzerinde anlamlı bir farklılık yaratmadığı görülmektedir ($p=0,153>0,05$).

4.5.3.4. Eğitim Durumunun Performans Ortalaması Üzerindeki Etkisi

Önem ortalamasında olduğu gibi performans ortalamasında da ilk olarak eğitim durumunun performans ortalaması üzerinde anlamlı bir etkisinin olup olmadığı araştırılmıştır.

Tablo 20: Eğitim Durumu Gruplarına Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Eğitim Durumu	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
Yüksekokul	11	3,30	4,36	3,9504	,26926
Lisans	17	3,48	4,80	4,0053	,32635
Yüksek Lisans	2	3,64	3,93	3,7841	,20892
Toplam	30	3,30	4,80	3,9705	,29754

Tablo 19'deki ortalama değerlerine bakıldığında, eğitim durumu lisans olan müşterilerin performans ortalamalarının, eğitim durumu yüksekokul ve yüksek lisans olan müşterilerin performans ortalama değerlerinden yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 21: Levene İstatistiğine Ait Değerler (Performans-Eğitim)

Levene İstatistiği	sd1	sd2	P
0,218	2	27	0,806

Levene istatistiğine ait p değerine bakıldığında varyansların homojen olduğu yorumunda bulunmak mümkündür ($p=0,806>0,05$).

Tablo 22: ANOVA Tablosu (Performans-Eğitim)

	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplar Arası	0,095	2	0,047	0,516	0,602
Gruplar İçi	2,473	27	0,092		
Toplam	2,567	29			

Tablo 21'deki sonuçlara göre müşterilerin eğitim durumları, performans ortalamaları üzerinde 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılığa yol açmamaktadır ($p=0,602>0,05$).

4.5.3.5. İş Deneyiminin Performans Ortalaması Üzerindeki Etkisi

Bu çalışmada müşterilerin sahip oldukları deneyimlerin, performans ortalamasına etkileri araştırılmış ve aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

Tablo 23: Deneyim Gruplarına Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Deneyim	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
0-5 yıl	8	3,48	4,07	3,9006	0,18935
6-10 yıl	3	3,30	4,00	3,7576	0,40037
11-15 yıl	9	3,73	4,36	4,0303	0,20954
16-20 yıl	8	3,64	4,80	4,0511	0,44416
20 yıldan fazla	2	3,93	4,02	3,9773	0,06428
Toplam	30	3,30	4,80	3,9705	0,29754

Tablo 22’de yer alan ortalama değerlerine bakıldığında, 20 yıldan daha fazla iş tecrübesi olan cevaplayıcıların performans ortalaması değerinin, diğer deneyim gruplarına oranla daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 24: Levene İstatistiğine Ait Değerler (Performans-Deneyim)

Levene İstatistiği	sd1	sd2	P
2,608	4	25	0,060

Levene istatistiğine ait p değerine bakıldığında varyansların homojen olduğu yorumunda bulunmak mümkündür ($p=0,06>0,05$).

Tablo 25: ANOVA Tablosu (Performans-Deneyim)

	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplar Arası	0,259	4	0,065	0,703	0,598
Gruplar İçi	2,308	25	0,092		
Toplam	2,567	29			

Tablo 24’te ANOVA sonuçlarına bakıldığında müşterilerin sahip oldukları deneyimlerin, performans ortalamaları üzerinde 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılığa yol açmadığı sonucuna ulaşmak mümkündür ($p=0,598>0,05$).

4.5.3.6. İş Pozisyonunun Performans Ortalaması Üzerindeki Etkisi

Son olarak müşteri işletmeler adına anketi cevaplayanların çalıştıkları kurumlarda sahip oldukları pozisyonların, performans ortalaması üzerinde herhangi bir farklılık oluşturup oluşturmadığına da bakılmıştır.

Tablo 26: Şirketlerindeki Pozisyon Durumuna Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Deneyim	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
İşçi	8	3,48	4,07	3,8835	0,19904
Şef	1	4,11	4,11	4,1136	.
Yönetici Yardımcısı	5	3,30	4,05	3,8364	0,30971
Yönetici	5	3,82	4,11	3,9955	0,11962
Genel Müdür	9	3,66	4,80	4,1364	0,40497
CEO	2	3,64	3,91	3,7727	0,19285
Toplam	30	3,30	4,80	3,9705	0,29754

Tablo 25'deki ortalama değerlerine bakıldığında, pozisyonu genel müdür olan müşterilerin performans ortalamalarının, diğer müşterilerin performans ortalama değerlerinden yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 27: Levene İstatistiğine Ait Değerler (Performans-İş)

Levene İstatistiği	sd1	sd2	P
2,807	4	24	0,05

Levene istatistiğine ait p değerine bakıldığında varyansların homojen olduğu yorumunda bulunmak mümkündür ($p=0,05 > 0,05$).

Tablo 28: ANOVA Tablosu (Performans-İş)

	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplar Arası	0,500	5	0,100	1,161	0,357
Gruplar İçi	2,067	24	0,086		
Toplam	2,567	29			

Tablo 27'deki ANOVA sonuçlarına göre müşterilerin sahip oldukları pozisyonlarının, performans ortalamaları üzerinde 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılığa yol açmadığı sonucuna varmak mümkündür ($p=0,357 > 0,05$).

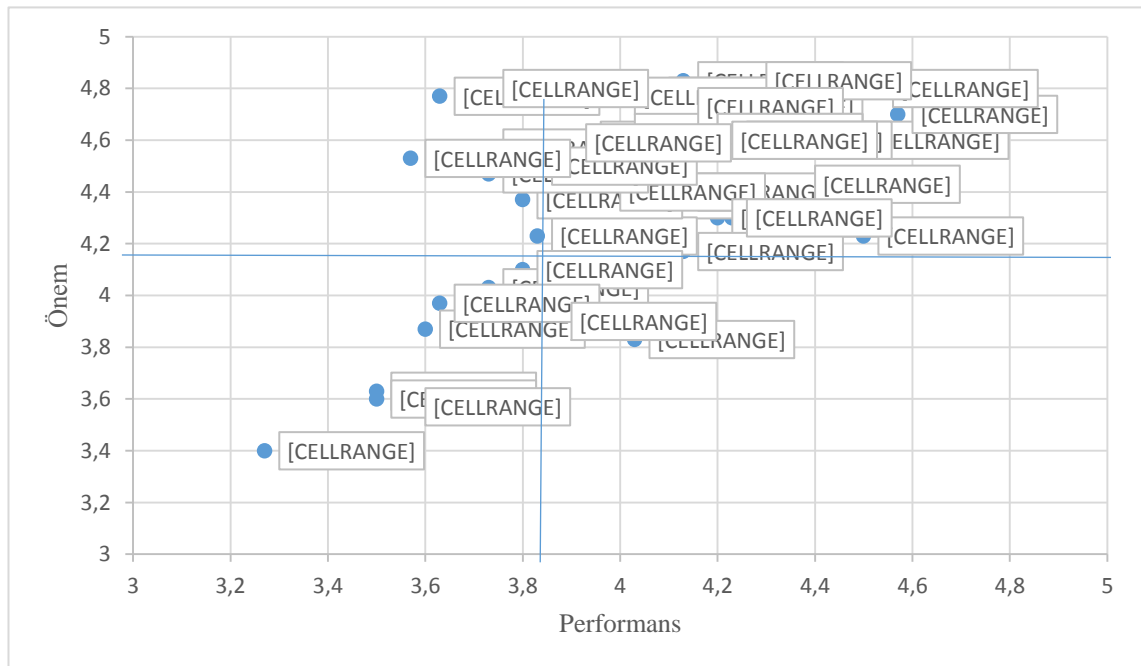
4.6. Önem – Performans Analizi Matrisi

ÖPA müşterilerin işletmede sunulan ürün ve hizmetlerin kendileri için önem düzeyini belirleyip; bu ürün veya hizmetin performansını değerlendirmelerini ister. ÖPA yöntemi bu sistematik sayesinde hem müşterinin önemli gördüğü ürün ve hizmeti belirlemekte hem de işletmenin performansını müşteri gözüyle değerlendirmektedir.

ÖPA matrisi oluşturulmadan önce hangi faktörlerin değerlendirmeye sunulacağı çok önemlidir. Müşterilerin gözden kaçırmış olabileceği ve kritik bir öneme sahip değerlendirilmesi ÖPA analizini daha faydalı hale getirebilir.

ÖPA matrisinde medyan değeri veya aritmetik ortalama değeri kullanılabilir. Araştırmacılar araştırmanın amacına göre iki seçenekten birine karar verebilirler. Eğer iki değer arasında bir fark yok ise daha fazla bilgi içerdiğinden dolayı aritmetik ortalama tercih edilmektedir. Eksenlerin (x ve y) pozisyonlarını belirlemek araştırmadaki bakış açısına göre değişik yöntemler içerebilir. Bu analizin amacı kesin değerlere ulaşmaktan ziyade önem ve performans seviyelerini belirlemektedir (Tekin ve diğ., 2014).

Kullanılacak ölçek 5'li, 7'li, 9'lu olarak değişebilir. Matrisin dikey ekseninde önem yatay ekseninde performans seviyeleri ortaya konmaktadır. Şekil 6'da araştırma verileri ile oluşturulan Önem – Performans Matrisi yer almaktadır.



Şekil 6: Önem – Performans Analizi Matrisi

ÖPA matrisi üzerinde yer alan ve dağılımların şeklini belirleyen x ve y noktaları ankette yer alan her bir sorunun önem, performans ortalamalarının ortalamaları alınarak elde edilir. Şekil 6'da yer alan matriste performans ortalaması (y): 3,97 olup önem ortalaması (x): 4,38'dir. Elde edilen ÖPA matrisi sonrasında düşük öncelikliler, olası aşırılıklar, yoğunlaşılması gerekenler ve korunması gerekenler olmak üzere dört grup şeklinde hücelere ayrılmıştır. Her bir hücre ile ilgili bulgular ve değerlendirmeler şu şekildedir.

	Düşük Performans	Yüksek Performans
Yüksek Önem	Yoğunlaşılması Gerekenler	Korunması Gerekenler
Düşük Önem	Düşük Öncelikliler	Olası Aşırılıklar

Şekil 7: ÖPA Matrisi

4.6.1. Yoğunlaşılması Gerekenler

Yoğunlaşılması gerekenler hücresinde yer alan müşteri istekleri Tablo 28'de yer almaktadır. Müşteriler; on bir noktada işletme performansını yeterli görmemiştir. Firma ağırlıklı olarak üretim ve lojistik alanlarında performans iyileştirme çalışmaları yapmalıdır.

Firmanın lojistik boyutunda yer alan altı alt boyuttan beş boyutun bu hücrede olduğu görülmektedir. Bu bağlamda firmanın özellikle lojistik boyutunda stratejik anlamda düzenlemeler yapması gerekmektedir. Lojistik faaliyetlerde performans ölçümü firmanın mevcut ve potansiyel pazar payının belirlenmesi, üretim ve dağıtım sürecinin verimliliği ve etkinliği, finansal sonuçlar, satış gelirleri ve karlılık, yatırımlar ve getirileri alanlarında yapılır (Akal, 1995). Lojistik faaliyetlerde performans artırılması faaliyetleri, kurulacak ölçüm sistemine, göstergelere, işletme amaç, hedef, politika ve stratejilerine uyumlu olarak planlanıp uygulanmalıdır. Bu ölçümlerin ve

geliştirmelerin yerine getirilmesinde çeşitli yönetsel yaklaşımlar geliştirilmiştir. Bu yaklaşımlar; kıyaslama, dengeli ölçüm kartı, kurumsal kaynak planlaması, dış kaynak kullanımı, altı sigma, müşteri ilişkileri yönetimi ve değişim mühendisliğidir (Kayabaşı, 2007). İşletme bu yaklaşımları lojistik ve üretim performansını arttırmak için de kullanabilir. İşletme kendi için en uygun yaklaşımı dikkate alarak bir değerlendirme yapar ve uygularsa hem lojistik hem de üretim anlamında mevcut performansını geliştirebilir.

Tablo 29: Yoğunlaşılması Gerekenler Müşteri İstekleri

Soru no	Soru	Boyut
14	Opsiyonlu fiyat teklifleri	Fiyat
21	Teslimat zamanına uygunluk	Lojistik
22	Uygun teslimat seçeneklerinin araştırılması ve müşterinin bilgilendirilmesi	Lojistik
23	Etkin bir lojistik sistemi	Lojistik
24	Lojistik hizmetinde karşı tarafın bilgilendirilmesi	Lojistik
25	Sevkiyat bölümünün ürün-müşteri-işlem takibini gerçekleştirebilecek bilgi ve deneyime sahip olmaları	Lojistik
27	Ürün güncellemesi yapılması	Üretim
34	Ürün üzerindeki nakışların arka kısımlarının sertliği	Üretim
40	Sipariş analizinin (model, renk, asorti) kısa sürede yapılması üretim sürecinin hızlı şekilde başlaması	Üretim
41	Ürünlerin takım, seri, asorti işlemlerinin işletme ve müşteri talimatları dikkate alınarak yapılması	Üretim
42	İşletme kapasitesinin doğru şekilde planlanması	Üretim

4.6.2. Düşük Öncelikliler

Düşük öncelikliler hücresinde yer alan müşteri istekleri Tablo 29'da yer almaktadır.

Tablo 30: Düşük Öncelikli Müşteri İstekleri

Soru no	Soru	Boyut
5	Nakliye sırasında kullanılan ambalaj malzemelerinin kaliteli olması	Kalite
12	Ürün fiyatı	Fiyat
13	Ödeme vadesi	Fiyat
15	Kullanılan paket aksesuarlarının geri dönüşümlü olması	Çevre
16	Tekstil atıklarının değerlendirilmesi	Çevre
18	Kullanılan baskının organik boyalarla yapılmış olması	Çevre
19	Kullanılan kumaşın doğaya geri kazandırılması	Çevre
20	Ürün etiketlerinde ürünün geri dönüşümlü olduğunu göstermesi	Çevre
30	Kullanılan baskıdaki kimyasal oranı	Üretim
44	İşletmenin MİY (müşteri ilişkileri yönetimi) yazılımı kullanılması	Müşteri İlişkileri

Düşük öncelikliler hücresinde yer alan konularda firmanın göstermiş olduğu performans düzeyi müşteri nezdinde yeterlidir. Tüm ifadeler üzerinden öncelik sıralaması yapıldığında üzerinde ek bir performans göstermeye gerek yoktur. Firmanın fiyat boyutunda yer alan üç alt boyuttan iki alt boyutun bu özelliğe sahip olduğu görülmektedir. Fiyat boyutunun diğer boyutlara nazaran müşteriler tarafından daha düşük öneme sahip olduğu görülmektedir. Ayrıca altı alt boyuttan oluşan çevre boyutunun beş alt boyuta ait ifadesinin de bu hücrede yer aldığı görülmektedir. Müşterilerin özellikle Qekoteks belgesi hariç çevre boyutu ile ilgili diğer boyutlarda önem düzeylerinin düşük olması, büyük çoğunluğunun işletme olduğu firma müşterileri için çevre bakış açılarının reaktif boyutta olduğu söylenebilir.

4.6.3. Korunması Gerekenler

Müşterilerin yüksek önem verdiği ve işletmenin yüksek performans gösterdiğini düşündüğü korunması gerekenler hücresinde yer alan müşteri istekleri Tablo 30'da yer almaktadır.

Tablo 31: Korunması Gereken Müşteri İstekleri

Soru No	Soru	Boyut
1	Ürünlerin kalite kontrol raporlarının tutulması	Kalite
2	Ürün temizliklerinin iyi yapılmış olması	Kalite
3	Firmanın kalite belgelerine sahip olması	Kalite
4	Ürünlerin kalite belgelerine sahip olması	Kalite
6	Ürün üzerinde bulunan aksesuar malzemelerinin (lastik, çıt çıt, fermuar gibi) sağlamlıklarının çok iyi kontrol edilmiş olması	Kalite
7	Ürünlerin dikim kalitesi	Kalite
9	Üründe kullanılan kumaşın kötü kokmaması	Kalite
11	Düzenleyici, iyileştirici faaliyet uygulamaları	Kalite
26	Gümrük hizmetlerinin en hızlı şekilde yapılması	Lojistik
28	Numune servis yeteneği, hatasız ve zamanında teslimat	Üretim
32	Dikiş başlangıç ve sonlarında sağlamlaştırma dikişi	Üretim
33	Ürün dikiş yerleri kontrol edilmesi	Üretim
35	Nakışlı ürünlerde iğne delikleri	Üretim
36	Fermuarlar açılıp kapanırken kumaşa takılmamalıdır.	Üretim
37	Ürün dikiminde kullanılan ipliklerin kumaşla aynı tonda olması	Üretim
38	Ürünlerde yıkama talimatındaki baskıların silinmemesi	Üretim
39	Fiyat etiketi ve çeşitli karton etiketlerin doğruluğu ve takım sekli	Üretim

Korunması gerekenler hücrelerinde yer alan kalite, üretim ve lojistik düzeyini on yedi ifade ile ilgili firma yakaladığı performansı korumalıdır. Müşteriler için yüksek önem arz eden ve firma performansının yüksek olduğu bu konular aynı zamanda firmanın rekabet gücünü sağlayan özellikleridir. İşletmelerin kalite ile ilgili hata bulduğu zaman gerekli düzeltici faaliyetin yapılmasını güvence altına alan veya hataları önlemeye yönelik sistemler kurması çok önemlidir. Anketin uygulandığı işletmede bu sistemler var olmakla birlikte devamlılığın sağlanabilmesi ve mevcut performansların korunabilmesi çok önemlidir.

4.6.4. Olası Aşırılıklar

Olası aşırılıklar (düşük önem-yüksek performans) hücrelerinde yer alan müşteri istekleri Tablo 31’de yer almaktadır.

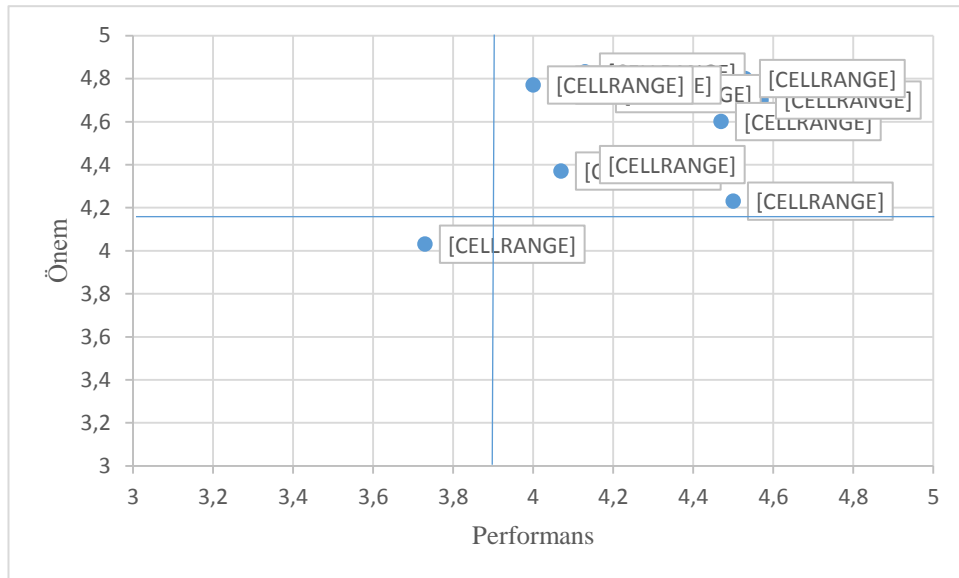
Tablo 32: Olası Aşırıliklar Müşteri İstekleri

Soru no	Soru	Boyut
8	Üretim sürecinden sonra ürünlerin yıkama sürecinden geçmesi	Kalite
10	Üründe kullanılan kumaş yüzey görünümü homojen ve pürüzsüz olması	Kalite
17	Uluslararası ekolojik güvenilirliği ifade eden Oekoteks belgesi	Çevre
29	Kullanılan kumaşın içeriği	Üretim
31	Üretim süreci teknolojisi	Üretim
43	Müşteri ilişkilerinde bire bir pazarlama	Müşteri İlişkileri

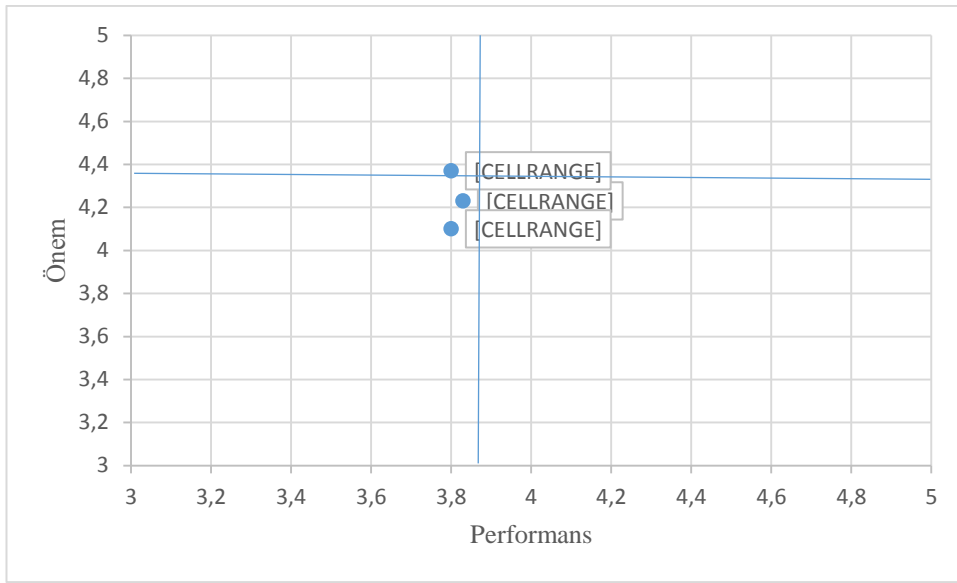
Olası aşırıliklar (düşük önem- yüksek performans) hücrelerinde yer alan konularda firma yüksek performans göstermiştir. Tablo 31 'de yer alan kalite boyutu için iki soruda, çevre boyutu için bir soruda, üretim boyutu için iki soruda ve müşteri ilişkileri boyutu için bir soruda firmanın göstermiş olduğu performans müşteriler tarafından yüksek bulunmuştur. Fakat firmanın göstermiş olduğu yüksek performans müşteriler için çok fazla önem arz etmemektedir. Firma göstermiş olduğu yüksek performans için harcadığı çabayı, eksik olduğu diğer alanlara aktarabilir.

4.7. Araştırmanın Alt Boyutlarına Ait ÖPA Matrisleri

Araştırmada yer alan altı temel boyutun matris üzerinde dağılımları incelenecektir.

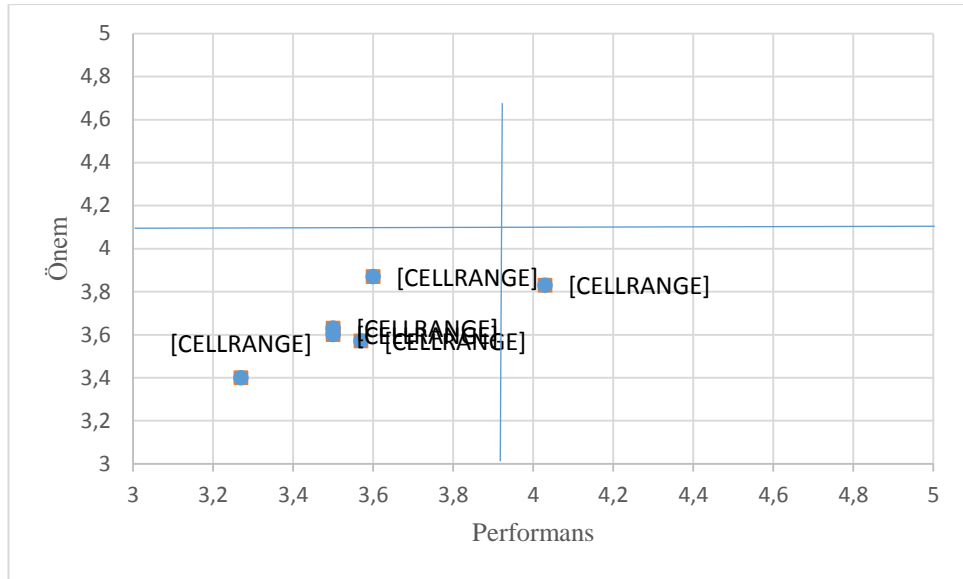
**Şekil 8:** Kalite Boyutuna Ait ÖPA Matrisi

Şekil 8’de kalite boyutuna ait ÖPA matrisinde kalite ile ilgili soruların matris üzerinde dağılımı görünmektedir. Kalite boyutuna ait soruların ağırlıklı olarak korunması gerekenler hücrelerinde yer aldığı görünmektedir. Müşteriler tarafından yüksek önem arz eden aynı zamanda da firmanın performans seviyesinin de yüksek önem düzeyini karşılayabildiği bu hücre rekabet avantajı açısından korunması gereken en önemli hücredir. Firma müşteri memnuniyetini sağlamış olduğu bu hücre ile ilgili mevcut durumunu korumalı ve rekabet avantajını arttıracak yöntemler geliştirmelidir.



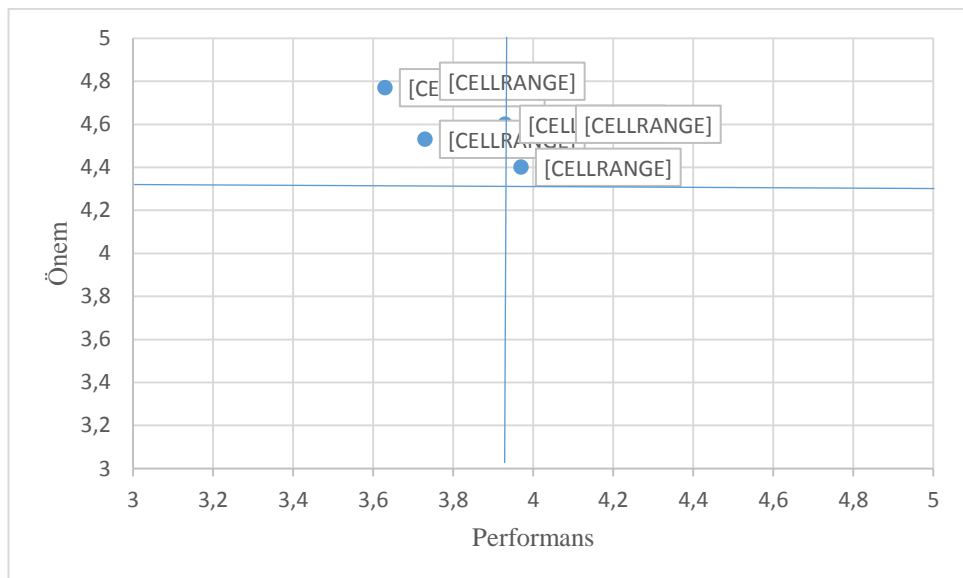
Şekil 9: Fiyat Boyutuna Ait ÖPA Matrisi

Şekil 9’da fiyat boyutuna ait ÖPA matrisinde fiyat ile ilgili soruların matris üzerinde dağılımı yer almaktadır. Fiyat ile ilgili sorular müşteriler açısından büyük bir önem arz etmemektedir. Müşteriler için fiyat çok fazla önem arz etmemektedir. Müşterilerin verdiği düşük öneme göre firma; ürün için müşterilerden talep edeceği fiyat konusunda sıkıntı yaşamamaktadır.



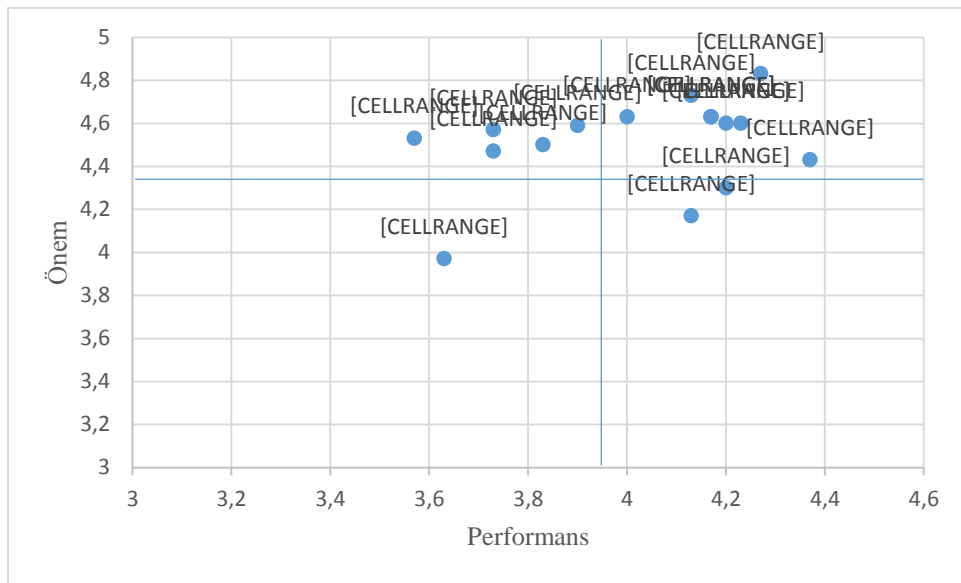
Şekil 10: Çevre Boyutuna Ait ÖPA Matrisi

Şekil 10'da çevre boyutuna ait ÖPA matrisinde çevre ile ilgili soruların matris üzerinde dağılımı yer almaktadır. Çevre boyutu ağırlıklı olarak müşterilerin düşük önem verdiği ve firmanın da düşük performans sergilediği düşük öncelikliler hücrelerinde yer almıştır. Müşteriler açısından düşük önem verildiği için mevcut performansın sürdürülmesi yeterlidir.



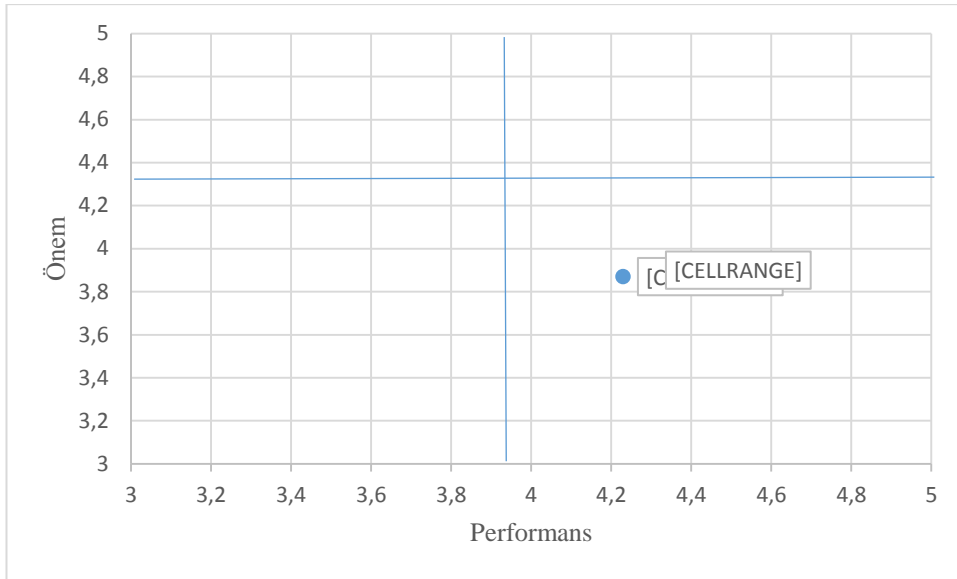
Şekil 11: Lojistik Boyutuna Ait ÖPA Matrisi

Şekil 11’de lojistik boyutuna ait ÖPA matrisinde lojistik ile ilgili soruların matris üzerinde dağılımı yer almaktadır. Lojistik boyutu ile ilgili sorulara verilen ortalamaların matris üzerindeki dağılımına bakıldığında ağırlıklı olarak yoğunlaşılması gerekenler ve korunması gerekenler hücrelerinde yer aldığı görülmektedir. Firma lojistik anlamında özellikle müşterilerin yüksek önem verdiği ve firmanın verilen öneme karşın yeterli performansı sergileyemediği yoğunlaşılması gerekenler boyutu için iyileştirme çalışmaları yapması gerekmektedir.



Şekil 12: Üretim Boyutuna Ait ÖPA Matrisi

Şekil 12’de üretim boyutuna ait ÖPA matrisinde üretim ile ilgili soruların matris üzerinde dağılımı yer almaktadır. Üretim ile ilgili sorulara verilen cevapların matris üzerinde yoğunlaşılması gerekenler ve korunması gerekenler hücrelerinde yer aldığı görülmektedir. Firmanın bu iki kritik boyut için de mevcut performansını arttıracak ve koruyacak önlemleri alması gerekmektedir.



Şekil 13: Müşteri İlişkileri Boyutuna Ait ÖPA Matrisi

Şekil 13' te müşteri ilişkileri boyutuna ait ÖPA matrisinde üretim ile ilgili soruların matris üzerinde dağılımı yer almaktadır. Firmanın müşteri ilişkileri ile ilgili mevcut performansı müşteriler açısından yeterli görünmektedir.

SONUÇ

Şirket performansının ölçümü ile ilgili olarak hem ulusal hem uluslararası literatürde sayısız çalışmaya ulaşabilmek mümkündür. Bu çalışmaların önemli bir kısmında bazı yöntemlerin daha sık kullanıldığı ve bazı alanlara yönelik uygulamaların daha fazla yapıldığı görülmektedir. ÖPA tekniği genel olarak turizm ve sağlık alanlarında uygulanmış olup tekstil alanında yapılan bu çalışma bir ilktir. Bu çalışmada, tekstil sektöründe hizmet veren ağırlıklı olarak bebek tekstili üretimi yapan tekstil fabrikasının ürün ve hizmet kalitesi ölçümüne yönelik ÖPA'dan faydalanılmıştır. İşletmenin odaklanması gereken, daha fazla önem vermesi gereken, daha az dikkat etmesi gereken özellik ve performanslarının ölçümü için ÖPA tercih edilmiştir. Yapılan çalışmada ÖPA yönteminden ve şirketin kendine özgün niteliklerinden kaynaklanan özgün sonuçlara ulaşılmıştır. Çalışmadan elde edilen sonuçlar, bu sonuçlara ilişkin yorum ve örnekler aktarılmaya çalışılmıştır.

Katılımcıların boyutlara ilişkin performans ortalamaları incelendiğinde müşterilerin kalite, üretim ve müşteri ilişkileri boyutlarından memnun kaldıkları görülmektedir. Müşteriler fiyat, çevre ve lojistik boyutları ile ilgili mevcut performanstan memnun değillerdir. Bu yüzden firma iyileştirici, düzenleyici faaliyetler geliştirmeli ve uygulamalıdır. Müşterilerin önem ortalamaları altı boyut için de performans ortalamalarının üzerindedir. Hizmetin her özelliğinin ağırlığı, müşteri sadakati üzerindeki etki ile orantılı olmaktadır. Müşteriler bu açıdan mutlu edilmezse, hayal kırıklığına uğrayacak ve firma sipariş miktarlarında azalma olacaktır. Firmanın dikkat etmesi gereken sonuçlardan biri eksik ve zayıf kaldığı boyutları bir önem sırasına koyup mevcut duruma göre müşteri memnuniyetini artırmanın yollarını aramaktır. Sonuçta müşteri bir firmadan memnunsu bu firmayı önerir ve firmaya daha fazla müşteri kazandırır. Her şeyden önce hizmetin talep görmesi için temel etkenler yerine getirilmeli; hizmetin daha çok talep görmesi içinse çekici uygulamalara gidilmelidir. Yapılan ÖPA sonucunda firmanın eksik ve zayıf aldığı konular fiyat, lojistik ve üretim başlıklarında toplanmıştır. Firma bu konular ile ilgili performans artırıcı tedbirler almalı ve uygulamaya başlamalıdır. Gelecek dönemdeki planlama ve kontrol işlemlerini geliştirmek amacıyla sağlanan üretim programlama bilgilerinin üretimde kullanılarak işletmenin üretim performansının artmasına yardımcı olmaktadır.

Firma fiyat boyutu içerisinde yer alan ve performansı zayıf görünen opsiyonlu fiyat teklifi verebilme konusunda kendini geliştirmelidir. Bazı müşteriler olmasını

istediği numune fiyatını ve bu numuneye yakın fiyat opsiyonlarını değerlendirmek isteyebilir. Her bir müşteri için ayrı ayrı sunulması gereken bu hizmet firma açısından zaman yönünden sıkıntı yaratsa da numunenin siparişe dönüşmesi aşamasında rekabet gücünü arttırıcı bir özelliktir.

Yapılan ÖPA analizinde lojistik boyutundaki performans ve önem farklılığı dikkat çekmektedir. Lojistik soruları incelendiğinde etkin bir lojistik sistemi ve istenen termin süresine uygunluk sorularının almış olduğu performans ortalamaları beklenen önem düzeyinin çok altında kalmıştır. Yurt dışı müşterileri olan tekstil firmaları için lojistik büyük önem taşımaktadır. İçinde bulunduğumuz global koşullar, bir ürünün üretimiyle satın alımı arasında yer alan ve şirketin kârlılığını doğrudan etkileyen lojistik süreçlerinin önemini daha da arttırmıştır. Bugün şirketler üretim aşamasında maliyetleri düşürmekle birlikte doğru lojistik süreçlerini uygulayarak nakit akışlarını ve karlılıklarını arttırmayı hedeflemektedir. Etkin bir lojistik yönetimi firmalar için maliyet düşürücü, üretim arttırıcı, kalite yükseltici, müşteri memnuniyeti arttırıcı, dolayısıyla da payını büyütme ve rekabet gücünü artırma etkisi sağlayacağı açıktır. Firma lojistik boyutundaki düşük performansın nedenlerini ilgili departmanda yer alan kişilerle görüşmeli ve performansı yükseltmek için çalışmalara başlamalıdır.

Yoğunlaşılması gerekenler hüccesinde yer alan opsiyonlu fiyat teklifleri, sevkiyat bölümünün ürün-müşteri-işlem takibini gerçekleştirebilecek bilgi ve deneyime sahip olmaları, ürün güncellemesi yapılması, etkin bir lojistik sistemi, sipariş analizinin (model, renk, asorti) kısa sürede yapılması üretim sürecinin hızlı şekilde başlaması, ürünlerin takım, seri, asorti işlemlerinin işletme ve müşteri talimatları dikkate alınarak yapılması, lojistik hizmetinde karşı tarafın bilgilendirilmesi, ürün üzerindeki nakışların arka kısımlarının sertliği, işletme kapasitesinin doğru şekilde planlanması, teslimat zamanına uygunluk, uygun teslimat seçeneklerinin araştırılması ve müşterinin bilgilendirilmesi konularında işletme performansını yeterli görmemiştir. Firma ağırlıklı olarak üretim ve lojistik alanlarında performans iyileştirme çalışmaları yapmalıdır. Üretim sisteminin performansı faaliyet performansı ile ilişkilidir. Bir üretim biriminin amacı, ortaya koyduğu çıktılarından bir değer sağlamak ve maddi ve beşeri kaynak kullanımını kısacası verimliliğini arttırmaktır (Parkan ve Wu, 1997: 2963).

Olası aşırılıklar hüccesinde yer alan uluslararası ekolojik güvenilirliği ifade eden Oekoteks belgesi, üretim süreci teknolojisi, müşteri ilişkilerinde bire bir pazarlama, kullanılan kumaşın içeriği, üretim sürecinden sonra ürünlerin yıkama sürecinden

geçmesi, üründe kullanılan kumaş yüzey görünümü homojen ve pürüzsüz olması konularında yüksek performans göstermiştir. Fakat firmanın göstermiş olduğu yüksek performans müşteriler için çok fazla önem arz etmemektedir. Firma göstermiş olduğu yüksek performansı için harcadığı çabayı eksik olduğu diğer alanlara aktarabilir.

Sonuç olarak firma kalite ve üretim boyutlarında yer alan bazı sorulardaki performans düzeyini korumaya devam etmelidir. Bunun yanında düşük performans sergilenen ve firmanın dikkat etmesi gereken en önemli iki boyut üretim ve lojistikdir. Firma bu iki boyut performansını iyileştirici önlemleri bir an önce almalı ve uygulamaya başlamalıdır. Çevre boyutu ile ilgili firmanın göstermiş olduğu performans müşteriler tarafından yüksek bulunmuş olup; firmanın bu boyuta verdiği önemi azaltıp yoğunlaşması gereken ve zayıf kaldığı boyutlara yönelmesi gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- Abalo, J., Varela, J., ve Manzano, V. (2007). "Importance Values for Importance-Performance Analysis: A Formula for Spreading Out Values Derived From Preference Rankings", *Journal of Business Research*, 60, 115-121.
- Albayrak, T. ve Caber, M. (2011). "Önem-Performans Analizi: Destinasyon Yönetimine Dair Bir Örnek", *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Cilt:11, Sayı:4, 627-638.
- Alberty, S. ve Mihalik, B. (1989). "The Use Of Importance-Performance Analysis As An Evaluative Technique In Adult Education", *Evaluation Review*, 13: 33-44.
- Alpar, R. (2011). *Uygulamalı Çok Değişkenli Yöntemler*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Akal, Z. (1995). *İmalatçı ve Kamu Özel Kesim Kuruluşlarında İşletmeler Arası Toplam Performans, Verimlilik, Karlılık ve Maliyet Karşılaştırmaları*, MPM, Ankara.
- Akgün, Ö., Kalkan, G., Duman, H. (2014). "Hizmet Kalitesinin Önem-Performans Analizi ile Ölçülmesi: Üniversite Sosyal Tesislerinin Konaklama Üniteleri Üzerinde Bir Uygulama", *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt: 7 Sayı: 31, 751-770.
- Anderson, E.W., Mittal, S. (1993). "The Antecedents And Consequences Of Customer Satisfaction For Firms", *Marketing Science*, Vol.12, No.2, 125-143.
- Arambewela, R., Hall, J. A. (2006). "Comparative Analysis of International Education Satisfaction Using SERVQUAL", *Journal of Services Research*, 6, 141-163.
- Assael, H. (1998). *Consumer Behavior*, An International Publishing Company, New York.
- Atakan, T. (2006). *Trakya Bölgesi'nde Tekstil İşletmelerinde Kalite Yaklaşımı ve Müşteri Memnuniyeti Analizi*, Doktora Tezi, Trakya Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Edirne.
- Atılğan, T. (2006). "Tekstil ve Hazır Giyim Sektöründe Değer Zinciri ve Ekonomik Etkileri", *Tekstil ve Konfeksiyon Dergisi*, Cilt:16, Sayı:1, 260-270.
- Aziz, A. (1999). "Toplam Kalite Yönetim Sistemi", *Yeni Türkiye Dergisi*, Sayı 26, S. 37.
- Azzopardi, E., Nash, R. (2013). "A Critical Evaluation Of Importance-Performance Analysis", *Tourism Management*, vol. 35, 222 -233.
- Bacon, D.R. (2003). "A Comparison Of Approaches To Importance-Performance Analysis" *International Journal Of Market Research*, Vol.45, No.1, 55-71.

- Bartlett, P.A. (1992). *An Importance-Performance Analysis (IPA) of the Design Features Of An Outdoor Golf Practice Facility*, Doctorate Dissertation, University Of Arkansas, Arkansas, U. S. A.
- Bayyurt, N. (2007). İşletmelerde Performans Değerlendirmenin Önemi ve Performans Göstergeleri Arasındaki İlişkiler, *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, Cilt:0, Sayı:53, 577-592.
- Bercman, H., Gilson C. (1986). *Consumer Behaviour Concepts and Strategies*, 3 Ed. PWS Kent Publishing Company, 163-170
- Birgün, S., Gülen, K. G., Özkan, K. (2006). “A Case Study on Eliminating Waste From The Business Processes”, Proceedings Of The 15th Annual World Business Congress”, *International Management Development Association*, Sarajevo, Bosnia and Herzegovina, 41-46.
- Blesic, I., Djeri, L., Stankov, U., Pantelic, M. (2014). “An Importance-Performance Analysis Of Service Quality In Spa Hotels”, *Economic Research Gate*, 27(1): 483-495.
- Bruyere, B.L., Rodriquez, D.A., ve Vaske, J.J. (2002). “Enhancing Importance-Performance Analysis Through Segmentation”, *Journal of Travel And Tourism Marketing*, 12(1): 81-95.
- Cengiz, F., Kantarcı, K. (2013). “Üçüncü Yaş Turistlere Yönelik Turistik Ürün Önem-Performans Analizi” *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt:5, Sayı:2, 29-35.
- Chan, P. (2005). *Relevant Attributes In Assessment For Design Features of Indoor Games Halls: The Application of Importance-Performance Analysis*, Doctorate Dissertation, Indiana University, Indiana, U.S.A.
- Chen, C.F., Tsai, D.C. (2006). “How Destination Image and Evaluative Factors Affect Behavioral Intentions?”, *Journal of Tourism Management*, 28(1), 1115-1122.
- Chon, K., Weaver, P. A., Kim, C. (1991). Marketing Your Community: Image Analysis in Norfolk. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, February, 31–37.
- Cronin, J.J. ve Taylor, S.A. (1992). “Measuring Service Quality: A Re-examination and Extension. *Journal of Marketing*”, Vol.56, 55-68.
- Çakmur, H. (2012). Araştırmalarda Ölçme-Güvenilirlik-Geçerlilik, *Taf Preventive Medicine Bulletin*, 11 (3), 339-344.
- Çatı, K., Koçoğlu, C.M., Gelibolu, L. (2010). “Müşteri Beklentileri ile Müşteri Sadakati Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Bir Otel Örneği”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 19, Sayı 1, 429-446.

- Deng, W., Kuo, Y., Chen, W. (2008). "Revised Importance- Performance Analysis: Three-Factor Theory and Benchmarking", *The Service Industries Journal*, Vol.28, No.1, 37- 51.
- Dolinsky, A. L., Caputo, R. K. (1991). Adding a competitive dimension to importance–performance analysis: An application to traditional health care systems, *Health Care Marketing Quarterly*, 8(3/4), 61–79
- Duman, H. (2015). "Konaklama İşletmelerinde Hizmet Kalitesinin Önem-Performans Analizi Yöntemi İle Ölçülmesi: Belek Bölgesinde Beş Yıldızlı Oteller Üzerine Bir Uygulama", Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü, Yüksek Lisans Tezi, Isparta
- DuVernois, C.C. (2001). "Using An Importance-Performance Analysis of Summer Students in the Evaluation of Student Health Services", Allied Health East Tennessee State University.
- Dulkadir, A. (2012). Tekstil İşletmelerinde Kurumsal Kaynak Planlaması Kullanımındaki Memnuniyet Düzeyi ve Malatya İlinde Bir Araştırma, *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, Cilt: 3 Sayı:2, 17-36.
- Dwyer, L., Cvelbar, L. K., Edwards, D., and Mihalic, T. (2012). "Fashioning a Destination Tourism Future: The Case of Slovenia", *Tourism Management*, 33 (2): 305-316.
- Engel, J.F., Blackwell, R.D., Miniard, P.W. (1995). *Consumer Behavior*. International Ed. Florida. Dryden.
- Esen, F.Ö, Esen, T., Kılıç, B. (2017). "Günübirlik Kültür Turlarında Alınan Yiyecek Hizmetinin Önem Performans Analizi ile Değerlendirilmesi", 3.Uluslararası Girişimcilik İstihdam ve Kariyer Kongresi, Muğla Üniversitesi
- Evans, G. (2002). Measuring and Managing Customer Value, *Work Study*, Vol. 51, No. 3, 134-139.
- Evans, M.R., Chon, K. (1989). "Formulating and Valuating Tourism Policy Using Importance Performance Analysis", *Hospitality Education and Research Journal*, Vol. 13, No.3, 203–213.
- Fishbein, M., Ajzen, I. (1975). *Beliefs, Attitudes, Intentions, and Behavior: An Introduction to Theory and Research*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Ford, J., Joseph, M. and Joseph, B. (1999). "Importance Performance Analysis as a Strategic Tool for Service Marketers: The Case of Service Quality Perceptions of Business Students in New Zealand and The USA", *Journal of Services Marketing*, Vol. 13 No. 2, pp. 171-186.
- Frauman, E., Banks, S. (2011). "Gateway Community Resident Perceptions Of Tourism Development: Incorporating Importance-Performance Analysis Into A Limits Of Acceptable Change Framework", *Tourism Management*, Vol:32, Pp.128-140.

- Guadagnolo, F. (1985). The Importance–Performance Analysis: An Evaluation and Marketing Tool, *Journal of Park and Recreation Administration*, 2, 13–22.
- Griffin, T. and D. Edwards, (2012). Importance–Performance Analysis as a Diagnostic Tool for Urban Destination Managers. *Anatolia: An International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 23(1): 32-48.
- Hawes, J.M., Rao, C.P. (1985). Using Importance–Performance Analysis to Develop Health Care Marketing Strategies, *Journal of Health Care Marketing*, 5, 19–25.
- Hollenhorst, S., Olson, D., Fortney, R. (1992). “Use of Importance Performance Analysis to Evaluate State Park Cabins: The Case of the West Virginia State Park System”, *Journal of Park and Recreation Administration*, Vol.10, No.1, 1–11.
- Hooker, T. (2018). “*Equine Assisted Programs For Military Service Members: A Program Evaluation Using Importance-Performance Analysis*”, Clemson University, Yüksek lisans Tezi, U.S.A.
- Huang, C. H., Smith, K. (2010). “Consumer Socialization in the Western Quick Service Restaurants”, *Asia Pacific Management Review*, Vol.15, No.3, 435–451.
- Ivana B, Jovanka P.R., Lenko U., Uglješa S., Lukrecija Đ., Milana P.,Tanja A. (2014). “An Importance-Performance Analysis of Service Quality in SPA Hotels”, *Economic Research-Ekonomika Istraživanja*, Vol.27, No.1, 483-495.
- İslamoğlu, A.H., Alnıaçık, Ü. (2014). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri International Journal of Social Science Research*, Beta Basım, İstanbul.
- İsmayilli, T. (2014). *Kongre Katılımcılarının Destinasyon Özelliklerine Verdikleri Önemin Önem- Performans Analizi İle Tespiti: Antalya – İstanbul Karşılaştırması*, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- Jaccard, J., Wood, G. N. (1986). *An Idiographic Analysis of Behavioral Decision Making. In: D. Brinberg, R. J. Lutz (eds.), Perspectives on Methodology in Consumer Research*, New York: Springer.
- Jaccard, J., Brinberg, D., Ackerman, L.J. (1986). “Assessing Attribute Importance: A Comparison of Six Methods”, *Journal of Consumer Research*, 12, 463–468.
- Jacoby, J. (1975). The Emerging Behavioral Process Technology in Consumer Decision-Making. In: W. D. Perreault Jr. (Ed.). *Advances in Consumer Research*, Atlanta, Vol. 4, 263–265.
- Joseph, M., Stone, G. (2003). “An Empirical Evaluation of US Bank Customer Perceptions of the Impact of Technology on Service Delivery in the Banking Sector”, *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol. 31, No. 4, 190–202.

- Kalaycı, Ş. (2014). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Asil Yayın Dağıtım, Ankara.
- Kalder Uzmanlık Grubu, (2004). *Müşteri Memnuniyeti Yönetimi*, Türkiye Kalite Derneği, Kasım.
- Kalder, (1999). “Kalite Anlayışı Değişiyor”, *Önce Kalite*, Yıl:6, Sayı:34, S. 38.
- Kaplan, K. J., Fishbein, M. (1969). The Source of Beliefs, Their Saliency, and Prediction of Attitude, *Journal of Social Psychology*, 78, 63–74.
- Kash, R. (2002). *The New Law of Demand and Supply: The Revolutionary New Demand Strategy for Faster Growth and Higher Profits*, Doubleday Business, Edition 1, England.
- Karafakioğlu, M. (2010). *Uluslararası Pazarlama*, 6.Baskı, Literatür Yayınevi, İstanbul,
- Kayabaşı, A. (2007). İşletmelerin Rekabet Gücünün Geliştirilmesinde Lojistik Faaliyetlerin Performansının Arttırılması: Üretim İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, İzmir.
- Kayri, M. (2009). Araştırmalarda Gruplar Arası Farkın Belirlenmesine Yönelik Çoklu Karşılaştırma, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:19, Sayı:1, 51-64
- Kitcharoen, K. (2004). *The importance-performance analysis of service quality in administrative departments of private universities in Thailand*, *ABAC Journal*, 24, 20–46.
- Koçak, A. (2012). “Sürdürülebilir Rekabet İçin Pazarlamayı Yeniden Düşünmek”, *Çankırı Karatekin Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:2, Sayı:2, 61-84.
- Kothari, A., Lackner, J. (2006). *A Value Based Approach to Management*, *Journal of Business Industrial Marketing*, Vol. 21, No: 4, 243 – 249.
- Kotler, P. (1997). *Marketing Management Analysis Planing, Implementation and Contral*, New Jersey, Prentice Hall Inc.
- Lego, R., Shaw, R.N. (1992). “Convergent Validity in Tourism Research: An Empirical Analysis”, *Tourism Management*, Vol.13, No.4, 387–393.
- Levenburg, N.M. and Magal, S.R. (2004) Applying Importance Performance Analysis to Evaluate E-Business Strategies among Small Firms, *E-service Journal*, 3(3), 29-48.
- Martina, J.A., James, J.C. (1977). “Importance-Performance Analysis”, *Journal of Marketing*, Vol.41, No.1, 77-79.

- Mcnealy, R. M. (1994). “*Making Customer Satisfaction Happen*”, Chapman and Hall, London.
- Mahani, S., Neil, D., Fiona, E.C. (2012). *Importance Performance Analysis of Retail Website Service Quality*, Open Research Online, England.
- Matzler, K., Sauerwein, E. and Heischmidt, K.A. (2003). “Importance-Performance Analysis Revisited: The Role of the Factor Structure of Customer Satisfaction”, *The Service Industries Journal*, Vol. 23 No. 2, 112-129.
- Myers, J. H., Alpert, M. L. (1968). “Determinant Buying Attitudes: Meaning and Measurement”, *Journal of Marketing*, Vol.32, No.4, 13-20.
- Nigel, F.P., Neil, A.M. (1995). Customer Satisfaction Measurement And Management: A Processual Analysis, *Journal of Marketing Management*, Vol. 11, 817-834.
- Nisco, A., Riviezzo, A., Napolitano, M. (2014). An Importance-Performance Analysis of Tourist Satisfaction at Destination Level: Evidence from Campania (Italy), *European Journal of Tourism Research*, 10, 64-75.
- Odabaşı, Y. (2000). *Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi*, 3. Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Oh, H. (2001). “Revisiting Importance-Performance Analysis” *Tourism Management*, 22, 617-627.
- Oh, H., Parks, S. C. (1997). “Customer Satisfaction and Service Quality: A Critical Review of the Literature and Research Implications for The Hospitality Industry”, *Hospitality Research Journal*, Vol.20, No.3, 35–64.
- Oliver, R. L. (1997). *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*, Boston, MA: Irwin , McGraw- Hill.
- Onaran, B., Bulut, Z.A., Özmen, A. (2013). Müşteri Değerinin, Müşteri Tatmini, Marka Sadakati ve Müşteri İlişkileri Yönetimi Performansı Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Business and Economics Research Journal*, Volume 4, Number 2, 37-53.
- O’Neill, M., Palmer, A. (2004). "Importance-Performance Analysis: A useful Tool for Directing Continuous Quality Improvement in Higher Education", *Quality Assurance in Education*, Vol. 12 No. 1, 39-52.
- Ortinou, D. J., Bush, A. J., Bush, R. P. and Twible, J. L. (1989). The Use of Importance–Performance Analysis for Improving The Quality of Marketing Education: Interpreting Faculty-Course Evaluations, *Journal of Marketing Education*, 78-86.
- Özer, L. Ş. (1999). “Müşteri Tatminine Yönelik Literatürdeki Kurumsal Tartışmalar “, *Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, Cilt:17, Sayı:2, 160-165.

- Özer, L. ve Anteplioğlu, P. (2005). “Hizmet Satın Alma Sürecinde Kulaktan Kulağa İletişimin Etkisi” *Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, Cilt:23, Sayı:1, 203-224.
- Özgüven, N. (2008). “Hizmet Pazarlamasında Müşteri Memnuniyeti ve Ulaştırma Sektörü Üzerinde Bir Uygulama”, Dokuz Eylül Üniversitesi, *Ege Akademik Bakış*, Cilt 8, Sayı 2, 651-682.
- Plymire, J. (1991), "Complaints as Opportunities", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 8 No. 2, 39-43.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., Berry, L. L. (1988). “SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality”, *Journal of Retailing*, 64, 12-40.
- Parkan, C., ML. Wu (1997). “On the Equivalence of Operational Performance Measurement and Multiple Attribute Decision Making.” *Int J Production Research*, 35(11): 2963-2988.
- Rial, A., Rial, J., Varela, J. ve Real, E. (2008). “An Application of Importance-Performance Analysis (IPA) to the Management of Sport Centers” *Managing Leisure*, 13:179-188.
- Rice, K. (2001). “*The Analysis of Importance and Performance Perceptions Toward Job Satisfaction of University Housing Professionals*”, Clemson University, U.S.A.
- Riviezzo, A., Nisco, A., Napolitano, M.R. (2008). “Importance-performance analysis as a tool in evaluating town centre management effectiveness”, *International Journal of Retail Distribution Management*, Vol. 37 No. 9, 748-764.
- Rother, M. Shook, J. (1998). Learning to See, The Lean Enterprise Institute Inc, Brookline, Massachusetts, Versiyon 1.2., Brookline, MA:The Lean Enterprise Institute.
- Ruiqi, Z., Adrian P. (2009). "Using SERVQUAL to Measure the Service Quality of Travel Agents in Guangzhou, South China.", *Journal of Services Research*, 9 (1), 87- 107.
- Ryan, C. and Huyton, J.(2000). Aboriginal Tourism – A Linear Structural Relations Analysis of Domestic and International Tourism Demand, *International Journal of Tourism Research*, 2 (1), 1-15.
- Saltık, I.A., (2017). “Ölüdeniz Tabiat Parkı Hizmet Kalitesinin Önem Performans Analizi ile Değerlendirilmesi”, *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:19, Sayı:1, 197-210.
- Sampson, S.E., Showalter, M.J. (1999). The Performance-Importance Response Function: Observations and Implications, *The Service Industries Journal*, 19, 1-25.

- Silva, T. (2010). *Risk Identification and Project Approval: An Importance Performance Analysis of Taxonomy-Based Risks In Information Technology Projects*, Southern Illinois University at Carbondale, ProQuest Dissertations Publishing, U.S.A.
- Suzaki, K. (1987). *The New Manufacturing Challenge—Techniques for Continuous Improvement*, The Free Press, Newyork.
- Shulman, K.I., Herrmann, N., Brodaty, H., Chiu, H., Lawlor, B., Ritchie, K. (2006). IPA Survey of Brief Cognitive Screening Instruments, *International Psychogeriatrics*, 18(2), 281-294.
- Skok, W., Kophamel, A., Richardson, I. (2001). Diagnosing Information Systems Success: Importance Performance Maps in the Health Club Industry. *Information and Management*, 38, 409-419.
- Sweeney, J.C., Soutar, G.N. (2001). “Consumer Perceived Value: The Development of a Multiple Item Scale”, *Journal of Retailing*, (77:), 203-220.
- Şimşek, M. (2002). *TKY ve Tarihteki Bir Uygulaması Ahilik*, 1.Baskı, Hayat Yayınları, İstanbul.
- Taşkın, E. (2000). *Müşteri İlişkileri Eğitimi*, 3. Basım, Papatya Yayınları, İstanbul.
- Taşkın, E. (2005). Bilgi İşletmeleri Olarak Üniversite Kütüphanelerinde Müşteri Merkezli Yapılanma ve Kullanıcı Memnuniyeti, *Verimlilik Dergisi*, Milli Prodüktivite Merkezi, 121-122.
- Tek, B.Ö. (1999). *“Pazarlama İlkeleri, Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulamaları”* Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Tekin, Ö.A., Kalkan, G., Duman, H. (2014). “Hizmet Kalitesinin Önem Performans Analizi ile Ölçülmesi: Üniversite Sosyal Tesislerinin Konaklama Üniteleri Üzerinde Bir Uygulama “, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt:7, Sayı:31, İstanbul.
- Tontini, G., Silveira, A. (2007). “Identification of Satisfaction Attributes Using Competitive Analysis of Improvement Gap”, *International Journal of Operations Production Management*, Vol.27, No.5, 482-500.
- Tütüncü Ö. (2000). Kâr Amacı Gütmeyen Kuruluşlarda Toplam Kalite Yönetimi Kapsamında Müşteri Memnuniyetinin Ölçülmesi: Polis Rehabilitasyon Tesisleri Örneği, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt.2, Sayı. 3, 169-191.
- Tse, D.K., Wilton, P.C. (1988). “Models Of Consumer Satisfaction Formation : An Extansion, *Journal of Marketing Research*, 25, 204-212.
- Tversky, A., Kahneman, D. (1973). “Availability: A Heuristic for Judging Frequency and Probability”, *Cognitive Psychology*, 5, 207–232.

- Tzung-Cheng, H., Beaman, J., Shelby, L. B. (2002). Using Action-Grids, *Tourism Management*, 255-264.
- Ural, T. (2008). “Değer Temelli Fiyatlandırma: Ürünün Tüketici Değer Algısına Göre Fiyatlandırılması, Cilt:8 Sayı:2, 1-16.
- Uzkurt, C., Torlak, Ö. (2007). “İşletmelerin Müşteri Değeri Yaratma Çabaları Üzerinde Öğrenme ve Pazar Odaklı Kültürün Etkileri” Hacettepe Üniversitesi, *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 25, Sayı 1, 239-257.
- Vavra, T. G. (1999). “Müşteri Tatmini Ölçümlerinizi Geliştirmenin Yolları”, Kalder Yayınları, İstanbul.
- Wade, D.J., Eagles, P.F.J. (2010). The Use Of Importance Performance Analysis and Market Segmentation for Tourism Management in Parks and Protected Areas: An Application to Tanzania’s National Parks, *Journal of Ecotourism*, 44: 196-212.
- Warnick, Rodney, B. (1983). *Marketing Factors in the Evaluation of Exercise/Fitness Programs: An Examination of Core and Fringe Participation by Importance-Performance Analysis*, Doctorate dissertation, The Pennsylvania State University, Pennsylvania, U.S.A.
- Wirtz, J., Bateson J.E.G. (1999). Consumer Satisfaction with Services: Integrating the Environment Perspective in Services Marketing into the Traditional Disconfirmation Paradigm, *Journal of Business Research*, 44: 55–66.
- Whitely, R.C. (1995). “*The Driven Company*”, Addison-Wesley Publishing Massachusetts, 11-14.
- Wyer, R.S. (1974). “Cognitive Organizations and Change: *An Information Processing Approach*”, Potomac, MD: Erlbaum.
- Yavaş, U., Shemwell, D.J. (2001). Modified Importance-Performance Analysis: An Application to Hospitals, *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 14(3), 104-110.
- Yetiş, Z. (2017). “İç Kontrol Sisteminin İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmeleri Örneği”, Necmettin Erbakan Üniversitesi, Konya.
- Yumuşak, N.U. (2006). “Hizmet Kalitesinin Ölçümü ve Hizmet Kalitesini Etkileyen Faktörler: Uşak Ticaret ve Sanayi Odası Uygulaması”, İzmir.
- Yurtseven, G. (2011). “Müşteri İlişkileri Yönetiminin Müşteri Sadakatine Etkisi: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”,(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Gazi Üniversitesi, Ankara.

- Zeithaml V.A. (1988). "Consumer Perceptions Of Price, Quality and Value a Means End Model and Synthesis of Evidence", *Journal of Marketing*, Vol.52, No.3, 2-22.
- Zhou, X. (2007). The Use of Importance Performance Analysis for Evaluating Shanghai, China As An International Meeting Destination, Clemson University.
- Tekstilde Üretim Planlama (2016) <https://tekstilbilgi.net/tekstilde-uretim-planlama.html> (25.05.2019).
- Ulaştırma Hizmetleri - Müşteri Memnuniyeti (CRM) (2011), Millî Eğitim Bakanlığı, http://www.megep.meb.gov.tr/mte_program_modul/moduller_pdf/M%C3%BC%C5%9Fteri%20Memnuniyeti%20%28MİY%29.pdf (25.05.2019).
- Bire Bir Pazarlama Nedir? (2019). <https://pazarlamaturkiye.com/bire-bir-pazarlama-nedir/> (23.06.2019).
- Bire bir pazarlama (2019). <http://danismend.com/kategori/altkategori/bire-birpazarlama/> (23.06.2019).
- Değer Akış Haritalama (VSM) Neden Gerekli dir ? (2019) (<https://lean.org.tr/deger-akis-haritalama-vsm-gereklidir/>) (27.06.2019).
- T Test (2019). <https://tezverianaliz.com/biyoistatistik-dershanesi/t-test-students-t-test/> (28.06.2019).
- ANOVA Seçenekleri, https://www.ibm.com/support/knowledgecenter/tr/SSEP7J_10.1.1/com.ibm.swg.ba.cognos.ug_cr_rptstd.10.1.1.doc/c_id_obj_anova.html (28.06.2019).

ÖZGEÇMİŞ**KİMLİK BİLGİLERİ**

Adı Soyadı : Lütfiye Seda Öztürk
Doğum Yeri :Gaziantep
Doğum Tarihi :08.04.1990
E-posta : seda0804ozturk@gmail.com

EĞİTİM BİLGİLERİ

Lise : (2004-2008) Gaziantep Süper Lisesi
Önlisans : (2008-2010) Pamukkale Üniversitesi Çivril Atasay Kamer
MYO
Lisans : (2011-2014) Pamukkale Üniversitesi İktisadi ve İdari
Bilimler Fakültesi / İşletme
Yabancı Dil ve Düzeyi : YDS (44)

İŞ DENEYİMİ : (2016- 2019) Efes Tekstil San.Tic.AŞ

ARAŞTIRMA ALANLARI : Pazarlama –Üretim Yönetimi